



**ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ  
ΕΘΕΛΟΝΤΩΝ**  
ένα ταξίδι  
με 13 βήματα

Γεράσιμος Κουβαράς



**ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ  
ΕΘΕΛΟΝΤΩΝ**  
ένα ταξίδι  
με 13 βήματα

Γεράσιμος Κουβαράς

© Γεράσιμος Κουβαράς, Volunteer4Greece

Συγγραφέας: Γεράσιμος Κουβαράς

Επιμέλεια Κειμένων: Λένα Παναγιωταρέα, Βάββια Σαββίδου

**Volunteer4Greece**

Αποστόλου Παύλου 10Α, 15131, Μαρούσι

Τηλ.: 210 8115398

[info@volunteer4greece.gr](mailto:info@volunteer4greece.gr)

[www.volunteer4greece.gr](http://www.volunteer4greece.gr)

ISBN: 978-61882630-0-0



Τον Σεπτέμβριο του 2015, η ομάδα του **Volunteer4Greece** ξεκίνησε, προσθέτοντας στην ενεργή του δράση, ένα εκπαιδευτικό, συμμετοχικό και **εθελοντικό ταξίδι** στον κόσμο των οργανώσεων της **Κοινωνίας των Πολιτών!** Το ταξίδι αυτό πραγματοποιήθηκε με τη χρηματοδοτική υποστήριξη των χωρών Νορβηγία, Ισλανδία και Λιχτενστάιν που αποτελούν τον **Ευρωπαϊκό Οικονομικό Χώρο**, μέσω του προγράμματος «**Είμαστε Όλοι Πολίτες**» των **EEA Grants**. Αρωγός στην προσπάθειά μας και γενικός διαχειριστής του προγράμματος στην Ελλάδα είναι το **Ίδρυμα Μποδοσάκη**.

Με την πάροδο του χρόνου και των ενεργειών στο πλαίσιο του χρηματοδοτούμενου προγράμματος, που περιλάμβαναν σεμινάρια, ημερίδες, workshops και την ανάπτυξη **διαύλων επικοινωνίας** μεταξύ οργανώσεων και υποψήφιων εθελοντών, **ήρθαμε όλοι λίγο πιο κοντά**. Σημείο επαφής μας, η πίστη στην ανιδιοτελή προσφορά, η ανάδειξη της **σπουδαιότητας του εθελοντισμού**, η ενδυνάμωση στην πράξη του έργου της Κοινωνίας των Πολιτών.

Με αυτόν τον τρόπο εντοπίσαμε τις ανάγκες των ανθρώπων των οργανώσεων και σε μία στάση του πολύμηνου ταξιδιού, γεννήθηκε η ιδέα για ένα **βιβλίο!** Ένα βιβλίο που θα μελετά και θα προτείνει, ένα **εργαλείο** με κύριο στόχο την παρουσίαση μίας διαδικασίας ανάπτυξης **σχέσεων εμπιστοσύνης** ανάμεσα σε εθελοντές και οργανώσεις, σχέσεις προς την ίδια κατεύθυνση, την κοινωνική προσφορά: **το εγχειρίδιο διαχείρισης εθελοντών**.

Η ιδέα έγινε πράξη από τον **Γεράσιμο Κουβαρά**, Διευθυντή της **ActionAid Ελλάς** και την ομάδα του **Volunteer4Greece**, που εργάστηκε υποστηρικτικά στον συγγραφέα και έτσι γεννήθηκε ο τίτλος - **Διαχείριση Εθελοντών ένα ταξίδι με 13 βήματα**. Το βιβλίο αυτό, το οποίο είναι σε **ηλεκτρονική μορφή**, είναι διαθέσιμο σε όλους, ενώ όποιος επιθυμεί μπορεί να αξιοποιήσει τα **εργαλεία** που εσωκλείει.

**Ελπίζουμε να το βρείτε χρήσιμο, ρεαλιστικό και υποστηρικτικό στο έργο σας!**

**Από τον συγγραφέα & την ομάδα του Volunteer4Greece**

**Καλή ανάγνωση!**







Ο Γεράσιμος Κουβαράς γεννήθηκε στην Πάτρα το 1966. Εδώ και 20 χρόνια ασχολείται με τη μελέτη, διοίκηση και υποστήριξη των μη κερδοσκοπικών οργανισμών. Από το 2007, είναι γενικός διευθυντής της ActionAid Ελλάς.

Κατά την επαγγελματική του πορεία έχει διατελέσει διευθυντής του ελληνικού τμήματος της Διεθνούς Αμνηστίας, ειδικός σύμβουλος για τον Εθελοντισμό στο Υπουργείο Παιδείας, εθνικός εκπρόσωπος στο Συμβούλιο της ΕΕ σε θέματα Νεολαίας, πρόεδρος της Ομάδας Εργασίας "Νεολαία" του Συμβουλίου της ΕΕ κατά την ελληνική προεδρία (2003), διευθυντής του Ινστιτούτου Φιλανθρωπίας - Γέφυρες Φιλίας και υπεύθυνος του τομέα εθελοντών στο Ελληνικό Παιδικό Μουσείο.

Είναι κάτοχος πτυχίου Κτηνιατρικής από το Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης και MBA (Master of Business Administration) από το πανεπιστήμιο Nottingham Trent, με εξειδίκευση στη διοίκηση μη κερδοσκοπικών οργανισμών και πτυχιακή εργασία με θέμα την ικανοποίηση των εθελοντών. Το καλλιτεχνικό του υπόβαθρο συμπεριλαμβάνει μουσικές σπουδές θεωρητικών, Μονωδίας και Μελοδραματικής στο Κρατικό Ωδείο Θεσσαλονίκης και πάνω από 150 συναυλίες ως μέλος της Χορωδίας της Ελληνικής Ραδιοφωνίας, καθώς και πληθώρα συμμετοχών και τιμητικών διακρίσεων σε πανελλήνιους και διεθνείς διαγωνισμούς φωτογραφίας.

Το 2015 απέκτησε τον διεθνή τίτλο του Καλλιτέχνη της FIAP (AFIAP) από τη Διεθνή Ομοσπονδία Καλλιτεχνικής Φωτογραφίας και εξέδωσε την πρώτη ποιητική του συλλογή 24 ελληνικών χαϊκού με τίτλο «Κηλίδες ήλιου» από τις εκδόσεις «Λιτρίβι». Είναι ιδρυτικό μέλος της οργάνωσης Fair Trade Hellas.







Το Volunteer4Greece είναι μία Αστική μη Κερδοσκοπική Εταιρεία, με αποστολή της να δημιουργήσει γέφυρες επικοινωνίας μεταξύ των εθελοντών και των μη κυβερνητικών/κερδοσκοπικών οργανώσεων της Κοινωνίας των Πολιτών στην Ελλάδα.

Η οργάνωση δραστηριοποιείται σε τρεις παράλληλους άξονες, για τη συνολική προσέγγιση και ενίσχυση του εθελοντισμού στην Ελλάδα.

Μέσω του [www.volunteer4greece.gr](http://www.volunteer4greece.gr), πραγματοποιείται απευθείας επικοινωνία μεταξύ των Μη Κερδοσκοπικών Οργανισμών και των υποψήφιων εθελοντών με την ανάρτηση αγγελιών για την εύρεσή τους, ενώ παράλληλα αποτελεί έναν συνεχώς εμπλουτιζόμενο κατάλογο των εθελοντικών οργανώσεων της χώρας.

Ο δεύτερος άξονας δραστηριοποίησης αφορά την υλοποίηση εκπαιδευτικών σεμιναρίων και ημερίδων για την Κοινωνία των Πολιτών, με πολλαπλούς στόχους, όπως την ανταλλαγή ιδεών και βέλτιστων πρακτικών, αλληλΰ και την ενίσχυση των δεξιοτήτων των απασχολουμένων στους ΜΚΟ, σε διάφορα θεματικά πεδία.

Τρίτος άξονας δραστηριοποίησης του Volunteer4Greece αποτελεί, ο σχεδιασμός και η υλοποίηση εταιρικών εθελοντικών προγραμμάτων, αποστολή των οποίων είναι η σύνδεση και συμμετοχή του εταιρικού κόσμου με τις ανάγκες των ΜΚΟ και ταυτόχρονα η ενίσχυση της εθελοντικής κουλτούρας των εργαζομένων, με την ενεργό εμπλοκή τους σε εθελοντικές δράσεις.



# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	13
A. ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	15
B. ΣΤΑΔΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΘΕΛΟΝΤΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ .....	19
1. ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΤΗΣ ΑΞΙΑΣ ΤΩΝ ΕΘΕΛΟΝΤΩΝ.....	22
2. ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ.....	28
3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ.....	31
4. ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΑΜΕΙΒΟΜΕΝΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ .....	37
5. ΜΕΛΕΤΗ ΤΩΝ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΤΩΝ ΕΘΕΛΟΝΤΩΝ.....	40
6. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΕΡΙΓΡΑΦΩΝ ΕΘΕΛΟΝΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ .....	49
7. ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΕΘΕΛΟΝΤΩΝ .....	59
8. ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ .....	61
9. ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΒΑΣΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ .....	65
10. ΕΙΔΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.....	69
11. ΕΠΟΠΤΕΙΑ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ .....	70
12. ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ.....	77
13. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ .....	80
Γ. ΕΠΙΛΟΓΟΣ .....	83



## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η διοίκηση των μη κερδοσκοπικών οργανισμών έχει μελετηθεί πολύ λιγότερο συγκριτικά με τη διοίκηση των επιχειρήσεων και έτσι ο μη κερδοσκοπικός τομέας έχει, κατά κανόνα, υιοθετήσει και υιοθετεί ακόμη τεχνικές και πρακτικές δοκιμασμένες στον επιχειρηματικό (ή κερδοσκοπικό) τομέα, τις οποίες προσπαθεί να προσαρμόσει ανάλογα. Η ιδιαίτερη φύση και τα χαρακτηριστικά των μη κερδοσκοπικών οργανισμών δεν απλουστεύουν, ωστόσο, τη διοίκηση αντίθετα μάλλον την περιπλέκουν. Σε ό,τι αφορά στη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων, μια βασική ιδιαιτερότητα των μη κερδοσκοπικών οργανισμών, που αποτελεί ξεχωριστή πρόκληση για τη διοίκηση, είναι η προσφορά εθελοντικής εργασίας και η συνύπαρξη αμειβόμενου και εθελοντικού ανθρώπινου δυναμικού.

Το «Εγχειρίδιο για την αποτελεσματική διαχείριση των εθελοντών», που είναι αποτέλεσμα προσωπικής εμπειρίας στην πράξη και πρωτογενούς και δευτερογενούς έρευνας και μελέτης, προσπαθεί με περιεκτικό και πρακτικό τρόπο να καλύψει τα βασικά βήματα που θα έπρεπε να ακολουθούνται για το σχεδιασμό, την οργάνωση και τη διοίκηση ενός εθελοντικού προγράμματος. Η δομή και το περιεχόμενο του εγχειριδίου είναι τέτοια, ώστε να αφορά οποιοδήποτε μη κερδοσκοπικό οργανισμό ανεξάρτητα από το μέγεθος ή το πεδίο δραστηριοποίησής του. Το εγχειρίδιο είναι γραμμένο με τέτοιο τρόπο, ώστε να απευθύνεται στον υπεύθυνο των εθελοντών μιας οργάνωσης, η οποία μπορεί να απασχολεί αμειβόμενο και εθελοντικό ανθρώπινο δυναμικό, καθώς και στην ανώτατη διοίκηση του οργανισμού, αφορά όμως και οποιονδήποτε ενδιαφέρεται, μελετά ή εμπλέκεται με τη διαχείριση εθελοντών επαγγελματικά, εθελοντικά ή ερευνητικά.





**A. ΕΙΣΑΓΩΓΗ**





## A. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο εθελοντισμός είναι μια έννοια αρκετά παρεξηγημένη. Τα στερεότυπα που συνοδεύουν τον εθελοντισμό έχουν δημιουργήσει μια σειρά από μύθους γύρω από τα εθελοντικά προγράμματα που τους ακούμε καθημερινά, όχι μόνο στην κοινωνία, αθλητά και μέσα στις οργανώσεις. Ως εισαγωγή γι' αυτό το εγχειρίδιο, αποφασίσαμε να παραθέσουμε 10 από τους μύθους που ακούγονται πιο συχνά, με την πρόθεση η ανάγνωση των επόμενων σελίδων να μας βοηθήσει να τους καταρρίψουμε.

### 10 μύθοι για τα εθελοντικά προγράμματα

1. Επειδή εργάζονται δωρεάν, οι εθελοντές είναι ένα δώρο της κοινωνίας και όχι μια επένδυση του οργανισμού
2. Ένας καλός συντονιστής εθελοντών πρακτικά εξασφαλίζει ένα επιτυχημένο εθελοντικό πρόγραμμα
3. Η αμοιβή ενός υπευθύνου εθελοντών είναι το μόνο ουσιαστικό κόστος σε ένα εθελοντικό πρόγραμμα
4. Ο «εθελοντής» είναι ένα πολύ συγκεκριμένο είδος ανθρώπου με προβλέψιμα χαρακτηριστικά
5. Κατά κανόνα, οι άνθρωποι γίνονται εθελοντές επειδή δεν έχουν κάτι άλλο να κάνουν
6. Οι εθελοντές και ιδιαίτερα οι νέοι δεν μπορούν να είναι αξιόπιστοι και να χειρίζονται ζητήματα που απαιτούν εξεμύθεια
7. Η φύση των περισσότερων εργασιών είναι τέτοια που δεν επιτρέπει την αξιοποίηση εθελοντών
8. Το εθελοντικό πρόγραμμα είναι μια ξεχωριστή λειτουργία του οργανισμού και δεν χρειάζεται να είναι ενσωματωμένο

σε όλες του τις λειτουργίες


9. Ο πρωταρχικός (αν όχι ο μοναδικός) ρόλος των εθελοντών είναι να βελτιώνουν τις υπηρεσίες του οργανισμού προς τους επωφελομένους του
10. Αν είχαμε αρκετά χρήματα δεν θα χρειαζόμασταν τους εθελοντές.

### Οι δύο βασικότεροι λόγοι για τους οποίους αποτυγχάνουν τα εθελοντικά προγράμματα είναι:

- Η απουσία γνώσεων γύρω από τη διοίκηση και οργάνωση, και
- Μια υπερ-απλουστευμένη άποψη για το άτομο και τα κίνητρό του.

Έτσι, η έμφαση στο εγχειρίδιο αυτό δίνεται ακριβώς στο χτίσιμο της γνώσης και τη διεύρυνση της αντίληψης στα δύο παραπάνω σημεία που θα μας επιτρέψουν να σχεδιάσουμε και να διοικήσουμε αποτελεσματικά ένα εθελοντικό πρόγραμμα.





**Στάδια Διοίκησης  
Εθελοντικού  
Προγράμματος**

## Β. ΣΤΑΔΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΘΕΛΟΝΤΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Τα στάδια της οργάνωσης και της διοίκησης του εθελοντικού προγράμματος μπορούν να χωριστούν σε δύο γενικές ομάδες, τα **στάδια προετοιμασίας** και τα **στάδια εφαρμογής**. Όλα τα στάδια αυτά αντιμετωπίζονται χωριστά στα επόμενα κεφάλαια.

### ΣΤΑΔΙΑ ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑΣ



# ΣΤΑΔΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Προσέλευση  
Εθελοντών

7

Προσανατολισμός  
και Βασική  
Εκπαίδευση

9

Εποπτεία και  
Αξιολόγηση

11

Αξιολόγηση  
και Τεκμηρίωση  
του  
Προγράμματος

13

8  
Επιλογή και  
Τοποθέτηση  
Εθελοντών

10  
Ειδική  
Εκπαίδευση

12  
Αναγνώριση  
και  
Διατήρηση

# 1. ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΤΗΣ ΑΞΙΑΣ ΤΩΝ ΕΘΕΛΟΝΤΩΝ

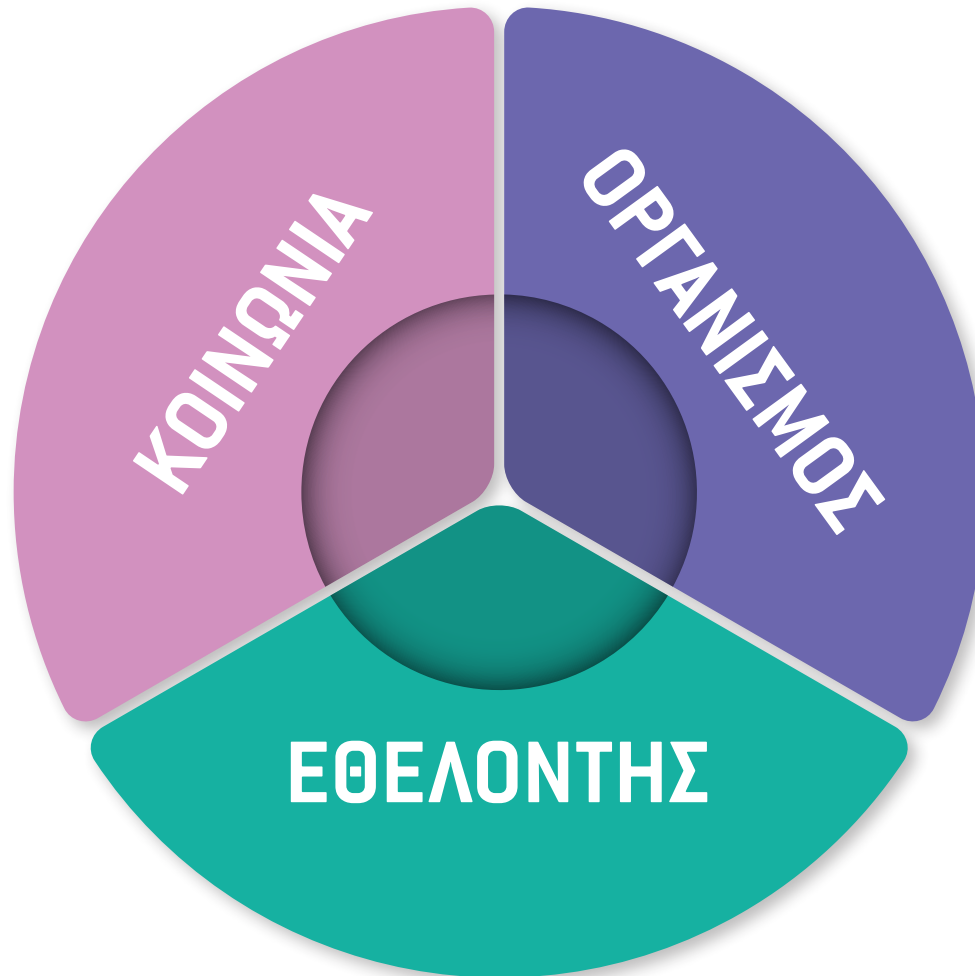
Το πρώτο βήμα πριν ξεκινήσουμε να σχεδιάζουμε ένα εθελοντικό πρόγραμμα είναι να συμφωνήσουμε σε έναν κοινώς αποδεκτό ορισμό του εθελοντισμού. Για τους σκοπούς του εγχειριδίου αυτού θα χρησιμοποιήσουμε τον παρακάτω ορισμό:

«Εθελοντισμός είναι οι ενέργειες ή οι ρόλοι που αναλαμβάνονται και εκτελούνται από τους πολίτες με την ελεύθερη βούλησή τους, δίχως οικονομικό αντίκρισμα, για κάποιο κοινωνικά ωφέλιμο σκοπό στο πλαίσιο δραστηριοποίησης ενός μη κερδοσκοπικού οργανισμού».

Αν και ο παραπάνω ή ο οποιοσδήποτε κοινώς αποδεκτός ορισμός μπορεί να φαίνεται αυταπόδεικτος, τα όριά του είναι συχνά ασαφή. Ως εκ τούτου είναι ιδιαίτερα σημαντικό να έχουμε συμφωνήσει και στο τι δεν είναι εθελοντισμός...

## Εθελοντισμός δεν είναι:

- 1. Η απλήρωτη εργασία** (στο πλαίσιο επαγγελματικών ρόλων και όταν αντικαθιστά εργαζομένους)
- 2. Οι διάφορες μορφές πρακτικής εξάσκησης** για τη λήψη πτυχίου ή επαγγελματικής ειδικότητας
- 3. Η συμμετοχή σε πολιτικά κόμματα** και επαγγελματικά αθλητικά σωματεία
- 4. Η εθελούσια συμμετοχή** σε δραστηριότητες που είναι χόμπι και αφορούν αποκλειστικά το προσωπικό μας όφελος και τα προσωπικά μας ενδιαφέροντα
- 5. Η καταναγκαστική εργασία** (όταν δηλαδή, μια υπηρεσία προσφέρεται αναγκαστικά με επιβολή και όχι ως ελεύθερη επιλογή)
- 6. Η συμμετοχή σε δραστηριότητες εμπορικού, διαφημιστικού και εν γένει κερδοσκοπικού χαρακτήρα** στο πλαίσιο φορέων που δεν είναι μη κερδοσκοπικοί
- 7. Η εκμετάλλευση της διάθεσης** για κοινωνική προσφορά με σκοπό το κέρδος.  
Πέρα από το να ορίσουμε τι είναι και τι δεν είναι εθελοντισμός, αυτό που απαιτείται είναι να έχουμε διαμορφώσει μια κοινή αντίληψη μέσα στον οργανισμό για τη σημασία του εθελοντισμού και την αξία της εθελοντικής εργασίας στην κοινωνία, τον οργανισμό αλλιώς και τον ίδιο τον εθελοντή.



Για τη σημασία και την αναγκαιότητα των εθελοντών θα μπορούσαν να γραφτούν σελίδες, ο σκοπός όμως αυτού του εγχειριδίου είναι να χρησιμοποιηθεί ως ένας συνοπτικός και πρακτικός οδηγός για την αποτελεσματική διοίκηση των εθελοντών. Έτσι, όσα γράφονται και σε αυτό το κεφάλαιο στοχεύουν στην εξυπηρέτηση αυτού ακριβώς του σκοπού.

Ας ξεκινήσουμε, λέγοντας ότι η ιδέα και η ίδρυση μιας εθελοντικής οργάνωσης είναι άμεσα συνδεδεμένη με την εθελοντική εργασία. Συνήθως, μια ομάδα ατόμων αφιερώνουν εθελοντικά το χρόνο τους και ενώνονται μεταξύ τους για να είναι πιο αποτελεσματικοί με όραμα να φτιάξουν μια κοινωνία πιο δίκαιη. Συχνά, τα άτομα αυτά αποτελούν το εθελοντικό Διοικητικό Συμβούλιο του οργανισμού τον οποίο ίδρυσαν. Αν και υπάρχουν διαφορετικές νομικές μορφές Μη Κυβερνητικών - Μη Κερδοσκοπικών Οργανώσεων και διαφορετικά διοικητικά σχήματα, αναφερόμενοι στον όρο Διοικητικό Συμβούλιο, εννοούμε τους νόμιμους εκπροσώπους του φορέα.

Το Διοικητικό Συμβούλιο, έχει την ευθύνη της χάραξης της πολιτικής της οργάνωσης. Μέσα στην πολιτική του είναι που θα πρέπει να συμπεριλαμβάνεται και η πρόθεση ανάπτυξης εθελοντικού προγράμματος συνδεδεμένου με και υποστηριζόμενου από το σύνολο της οργάνωσης. Μπορούμε δε να ξεκινήσουμε με την παραδοχή ότι η προσφορά θέσεων εθελοντικής εργασίας είναι μια υποχρέωση κάθε Μη Κυβερνητικής Οργάνωσης (ΜΚΟ) απέναντι στην κοινωνία, και είναι ή οφείλει να είναι μέρος της αποστολής της.

**Πέρα, όμως, από αυτό είναι πολλοί οι λόγοι για τους οποίους η συμμετοχή εθελοντών στην οργάνωση είναι σημαντική. Μερικοί από αυτούς είναι:**

➔ **Προσθέτουν αξία στον οργανισμό**, καθώς συνεργαζόμενοι με το αμειβόμενο προσωπικό ενισχύουν την ποιότητα και την ποσότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

- ➔ **Υποστηρίζουν το προσωπικό** ώστε να γίνει παραγωγικότερο και αποτελεσματικότερο.
- ➔ **Φέρνουν ειδικότητες και γνώσεις** στην οργάνωση που αλλιώς θα απουσίαζαν
- ➔ **Προσδίδουν αξιοπιστία** στην οργάνωση
- ➔ **Αποτελούν το σύνδεσμο** μεταξύ της οργάνωσης και της κοινωνίας μεταφέροντας τη φωνή της κοινωνίας στην οργάνωση (εξωστρέφεια) και λειτουργώντας ως φορείς της φιλοσοφίας της οργάνωσης στην κοινωνία
- ➔ **Συμβάλλουν** στη δημιουργία βάσης φίλων και υποστηρικτών μέσα στην κοινωνία
- ➔ **Συνεισφέρουν** στην ενημέρωση και εκπαίδευση του κοινού.
- ➔ **Συμβάλλουν** στην εξεύρεση οικονομικών ή «σε είδος» πόρων
- ➔ **Αποτελούν** έμμεση μορφή χρηματοδότησης με την μη αμειβόμενη εργασία που προσφέρουν.
- ➔ **Φέρνουν φρέσκιες ιδέες** και διευρύνουν τις δυνατότητες παραγωγής έργου με καινοτομικές δραστηριότητες
- ➔ **Παρέχουν** συμβουλευτικές υπηρεσίες
- ➔ Τέλος, υπάρχουν ρόλοι που ταιριάζουν μόνο με τη φύση της εθελοντικής προσφοράς (π.χ. όταν ο κυβερνήτης ενός κράτους λαβαίνει μια επιστολή διαμαρτυρίας για την καταπάτηση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων στη χώρα του ή ένας κρατούμενος συνείδησης αντίστοιχα μια επιστολή συμπαράστασης, αναμένει ο αποστολέας να είναι εθελοντής!).



## Γιατί εθελοντικό πρόγραμμα;



## Μορφές εθελοντισμού

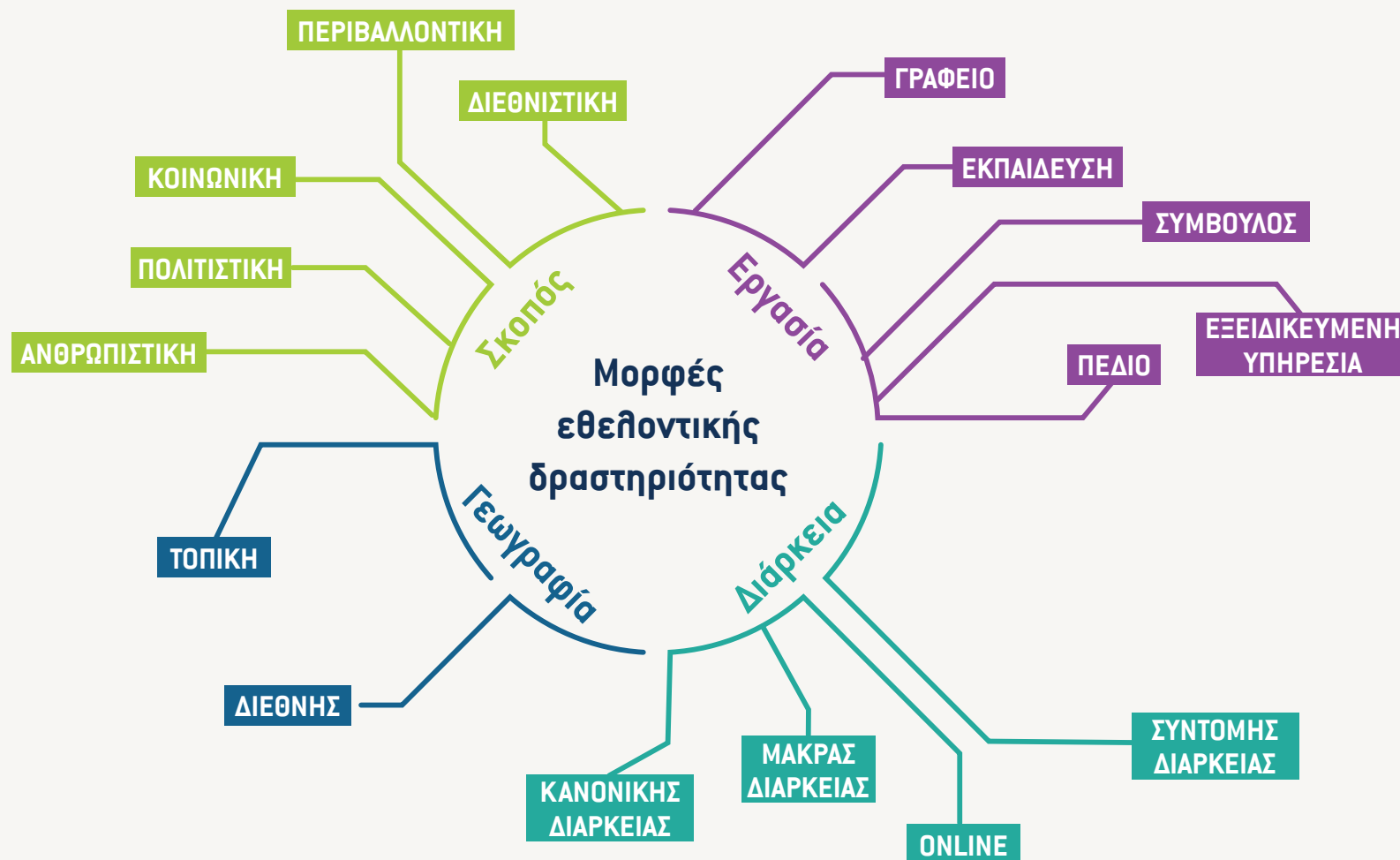
Υπάρχουν πολλές διαφορετικές μορφές οργανωμένης εθελοντικής δραστηριότητας και πολλοί τρόποι να τις κατηγοριοποιήσουμε. Κάποιοι από αυτούς είναι, σε σχέση με:

● το σκοπό

● τη διάρκεια

● τη γεωγραφία

● το αντικείμενο εργασίας





Σε σχέση με το σκοπό, που προσδιορίζεται από την αποστολή και το αντικείμενο της οργάνωσης στην οποία απασχολείται ο εθελοντής, διακρίνουμε πολλές διαφορετικές κατηγορίες, όπως π.χ. προστασία του περιβάλλοντος και περιβαλλοντική εκπαίδευση, κοινωνική πρόνοια και αλληλεγγύη, πολιτισμός και πολιτιστική κληρονομιά, διαπολιτισμική κατανόηση, εκπαίδευση και αλληλεγγύη, αναπτυξιακή βοήθεια στο εξωτερικό, παροχή επείγουσας ανθρωπιστικής βοήθειας, υπεράσπιση της ειρήνης στον κόσμο, υπεράσπιση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και ελευθεριών, υποστήριξη συγκεκριμένων ομάδων που υφίστανται κοινωνικό αποκλεισμό, προώθηση της δημοκρατικής συμμετοχής, προστασία του παιδιού, προστασία καταναλωτών κ.α.

Κάθε μια από τις παραπάνω κατηγορίες μπορεί να εκφράζεται με πολύ διαφορετικούς τρόπους δράσης ή αντικείμενο εργασίας. Έτσι, π.χ. στον κοινωνικό τομέα, η παροχή υπηρεσιών μπορεί να πάρει τη μορφή εμπύκωσης, συνοδείας, βοήθειας στο σπίτι, ψυχολογικής υποστήριξης, υγειονομικής φροντίδας, ενισχυτικής διδασκαλίας, παροχής εξειδικευμένων επιστημονικών υπηρεσιών, ψυχαγωγίας, συγκέντρωση και διανομή βοήθειας σε είδος κ.λ.π. Οι περιβαλλοντικές οργανώσεις μπορεί να ασχολούνται με καθαρισμό ακτών, δασών, προγράμματα περιβαλλοντικής εκπαίδευσης, εκστρατείες ευαισθητοποίησης ή ακτιβιστικές δράσεις, προγράμματα προστασίας απειλούμενων ειδών, βιοτόπων, υγροτόπων κ.ο.κ. Πολλά αντικείμενα εργασίας είναι κοινά στις περισσότερες από τις οργανώσεις ανεξαρτήτως του σκοπού τους. Αυτά τα αντικείμενα συνήθως έχουν να κάνουν με την υποστήριξη εργασιών του γραφείου ή κάποιες εξειδικευμένες υπηρεσίες, όπως π.χ. γραφιστική επιμέλεια, μεταφράσεις, επιμέλεια κειμένων κ.α.

Ως προς τη γεωγραφία, η εθελοντική εργασία μπορεί να είναι τοπική (συμμετοχή σε ένα τοπικό σύλλογο ή σε μια οργάνωση με

παρέμβαση στα στενά γεωγραφικά πλαίσια μιας κοινότητας, ενός δημοτικού διαμερίσματος ή ενός δήμου), εθνική (συμμετοχή σε πανελλήνιας εμβέλειας δράσεις) ή διεθνής (συμμετοχή, για παράδειγμα, σε διεθνείς αποστολές ανθρωπιστικής ή αναπτυξιακής βοήθειας ή σε διεθνείς ανταλλαγές νέων κ.α.). Τα τελευταία χρόνια, η ανάπτυξη της τεχνολογίας και της χρήσης του διαδικτύου έχει δημιουργήσει μια νέα κατηγορία, τον εθελοντισμό online, όπου η εθελοντική εργασία παρέχεται εξ αποστάσεως. Παραδείγματα εργασιών που μπορούν να καλυφθούν είναι οι υπηρεσίες μετάφρασης, η ενισχυτική διδασκαλία ή η παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών μέσω skype κ.α.

Τέλος, ως προς τη διάρκεια, θα ορίζαμε ως εθελοντισμό κανονικής ή συνήθους διάρκειας την εθελοντική δέσμευση για ένα εύλογο χρονικό διάστημα και με μια τακτικότητα. Συνήθως η τακτικότητα αυτή κυμαίνεται από κάποιες ώρες τη βδομάδα ως κάποιες ώρες το μήνα. Αντίστοιχα, σύντομης διάρκειας είναι ο εθελοντισμός που συνδέεται με ad hoc συμμετοχή σε κάποια δράση (π.χ. καθαρισμός παραλίας μια φορά το χρόνο) ενώ μακράς διάρκειας, η μερική ή πλήρης δέσμευση για ένα σημαντικό χρονικό διάστημα σε έναν εθελοντικό ρόλο. Η μακράς διάρκειας δέσμευση, η οποία συχνά ισοδυναμεί με μια μερική ή πλήρη απασχόληση, διέπεται συνήθως από διαφορετικούς κανόνες, όπως η αποζημίωση του εθελοντή για να καλύψει τα βασικά έξοδα διαβίωσής του, η φιλοξενία ή η ασφάλισή του. Παραδείγματα μακράς διάρκειας εθελοντικής υπηρεσίας είναι το πρόγραμμα European Voluntary Service της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, το πρόγραμμα UN Volunteers ή το νέο πρόγραμμα των EU aid volunteers.

## 2. ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

Το πρώτο γραπτό κείμενο που χρειάζεται ένας οργανισμός κατά το σχεδιασμό ενός εθελοντικού προγράμματος είναι η «πολιτική» που θα το διέπει, η οποία πρέπει να έχει την αποδοχή και την έγκριση της ανώτατης διοίκησης (διοικητικού συμβουλίου).

**Γιατί ένας οργανισμός χρειάζεται μια γραπτή πολιτική για τον εθελοντισμό;**

1. Για να επιβεβαιώσει τη δέσμευση του οργανισμού απέναντι στους εθελοντές του και να την προβάλει στο εξωτερικό κοινό
2. Για να αυτοδεσμευτεί ως προς τη συνέπεια, τη σταθερότητα, την ίση μεταχείριση και διαφάνεια στις διαδικασίες που αφορούν στο εθελοντικό πρόγραμμα
3. Για να παρέχει ασφάλεια στους εθελοντές για το τι μπορούν να περιμένουν, καθώς και το πού και πώς μπορούν να αποταθούν σε περίπτωση προβλήματος
4. Για να δώσει με σαφήνεια στο προσωπικό και το ΔΣ τις αρχές που διέπουν την εθελοντική εργασία και το ρόλο των εθελοντών στον οργανισμό.

Η πολιτική μπορεί να είναι σύντομη και να περιλαμβάνει τις απολύτως βασικές αρχές, συχνά παραπέμποντας σε άλλες επιμέρους πολιτικές του οργανισμού αν υπάρχουν ήδη ή να αποτελεί ένα πολύ πιο αναλυτικό κείμενο το οποίο μεταξύ άλλων μπορεί να ρυθμίζει και να περιγράφει τα εξής:

- ➔ **Διαδικασία και αρχές προσέλιξης** εθελοντών (βλ. κεφ. 7 και 8)

- ➔ **Προσανατολισμό και εκπαίδευση** εθελοντών (βλ. κεφ. 9 και 10)
- ➔ **Αποζημίωση** εξόδων των εθελοντών
- ➔ **Εποπτεία και υποστήριξη** εθελοντών (βλ. κεφ. 11)
- ➔ **Σχέσεις προσωπικού - εθελοντών** (βλ. κεφ. 4)
- ➔ **Υγεία και ασφάλεια** στο χώρο εργασίας
- ➔ **Αρχές ίσων ευκαιριών**, ισότητας κλπ.
- ➔ **Εχεμύθεια και προστασία** δεδομένων
- ➔ **Επίλυση συγκρούσεων** και διαδικασία διαχείρισης παραπόνων
- ➔ **Δικαιώματα και υποχρεώσεις** των εθελοντών και του οργανισμού.

**Μια χάρτα δικαιωμάτων εθελοντή και οργανισμού θα μπορούσε να περιέχει τα παρακάτω:**

### **Δικαιώματα του εθελοντή**

- Να γνωρίζουν εάν, και πώς, έχουν επιλεγεί
- Να τους δίνεται ουσιαστικού περιεχομένου εργασία να φέρουν εις πέρας
- Να γνωρίζουν τι προσδοκίες έχουν τεθεί ως προς αυτούς
- Να τους προσφερθεί κατάλληλη εκπαίδευση
- Να εκτιμηθεί και να αναγνωρισθεί η εθελοντική τους συνεισφορά

- Να δεχθούν επίβλεψη και υποστήριξη
- Να λάβουν κάποιο προσωπικό όφελος από την εργασία τους
- Να γνωρίζουν σε ποιον να απευθυνθούν εάν υπάρξει κάποιο πρόβλημα
- Να αποζημιωθούν για όλα τα επιπρόσθετα έξοδα που θα προκύψουν κατά τη διάρκεια του εθελοντισμού τους
- Να κάνουν λάθη και να μάθουν από αυτά
- Να γνωρίζουν οποιεσδήποτε υπάρχουσες διαδικασίες κύρωσης και καταγγελίας
- Να αντιμετωπίζονται δίκαια και ισάξια και να μην δεχθούν οποιαδήποτε διάκριση
- Να έχουν ασφαλείς συνθήκες εργασίας, συμπεριλαμβανομένης της ασφάλειας υγείας τους
- Να ενημερώνονται γύρω από το ευρύτερο έργο της οργάνωσης, αλλιώς και να έχουν την ευκαιρία να λάβουν ενεργό ρόλο σε αυτό
- Να έχουν τη δυνατότητα να πουν «όχι» και να φύγουν χωρίς ενοχές από την οργάνωση.

### Υποχρεώσεις του εθελοντή

- Να σέβονται τις αξίες και τους σκοπούς της οργάνωσης
- Να είναι αφοσιωμένοι
- Να είναι αξιόπιστοι και να δίνουν στην οργάνωση την απαραίτητη χρονική προειδοποίηση εάν δεν μπορούν να εμφανιστούν σε αυτήν
- Να είναι συνεπείς

- Να συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά σεμινάρια και σε συναντήσεις υποστήριξης
- Να θέτουν υψηλούς στόχους
- Να είναι ειλικρινείς εάν υπάρξει οποιοδήποτε πρόβλημα
- Να σέβονται την υπάρχουσα εχεμύθεια
- Να αποχωρήσουν όταν τους ζητηθεί ή/και όταν δεν απολαμβάνουν πλέον την εθελοντική τους εμπειρία.

### Υποχρεώσεις του οργανισμού

- Να καθιστά βέβαιο πως η εθελοντική εμπειρία επιβραβεύεται
- Να εξασφαλίζει την ισότιμη συμμετοχή όλων και την αποφυγή διακρίσεων
- Να φροντίζει ώστε οι εθελοντές να λαμβάνουν ξεκάθαρους και ουσιαστικούς ρόλους
- Να έχει θεσπίσει κανόνες και διαδικασίες για τους εθελοντές
- Να παρέχει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες στους εθελοντές
- Να είναι διαθέσιμη στους εθελοντές
- Να παρέχει εκπαιδευτικά σεμινάρια, όπου κρίνεται απαραίτητο
- Να ευχαριστεί και να αξιολογεί τους εθελοντές
- Να παρέχει ιατρική κάλυψη
- Να πληροφορεί τους εθελοντές σχετικά με τις ευθύνες που καλούνται να αναλάβουν
- Να επιβλέπει και να παρέχει υποστήριξη

- Να αποζημιώνει οποιαδήποτε ατομικά έξοδα
- Να παρέχει ένα ασφαλές περιβάλλον εργασίας
- Να τους ακούει και να παίρνει feedback τόσο κατά τη διάρκεια της συνεργασίας όσο και κατά την αποχώρησή τους.

### Δικαιώματα του οργανισμού

- Να αναζητά συγκεκριμένες δεξιότητες και συγκεκριμένα προσόντα στους εθελοντές
- Να επιλέγει μόνο τους εθελοντές οι οποίοι είναι κατάλληλοι για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας
- Να συντάξει ένα «συμβόλαιο» ή μία σύμβαση για τον εθελοντή
- Να ζητά να εκπονούνται οι εργασίες μέσω ενός συγκεκριμένου τρόπου
- Να ζητά δέσμευση
- Να ζητά αξιοπιστία
- Να ζητά συνέπεια
- Να ασχολείται με πειθαρχικά θέματα και με ζητήματα παραπόνων
- Να ζητήσει από τους εθελοντές να αποχωρήσουν, εφόσον η συμμετοχή αυτών παρεμποδίζει την οργάνωση να πετύχει τους στόχους της.



### 3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Το επόμενο εσωτερικό πρακτικό βήμα για το σχεδιασμό ενός εθελοντικού προγράμματος είναι να προσδιορίσουμε πώς οι εθελοντές θα μπορούσαν πρακτικά να βοηθήσουν στην επίτευξη των στόχων της οργάνωσής μας. Αυτό, βέβαια, σημαίνει ότι θα έχουμε ήδη ξεκαθαρίσει με σαφήνεια τους στόχους μας. Αν το προηγούμενο, πρώτο στάδιο προϋπέθετε μια διαμορφωμένη «πολιτική» από την οργάνωση, το στάδιο αυτό προϋποθέτει μια διαμορφωμένη στρατηγική.

Άρα ο στρατηγικός σχεδιασμός του εθελοντικού προγράμματος είναι μέρος της συνολικής στρατηγικής της οργάνωσης και ο επιχειρησιακός σχεδιασμός του μέρος του συνολικού επιχειρησιακού σχεδίου.

#### Οι ερωτήσεις τις οποίες καλούμαστε να απαντήσουμε είναι:

1. Πώς θα μπορούσαν εθελοντές να συνεισφέρουν στην εξυπηρέτηση των προγραμματικών και οργανωσιακών μας στόχων;
2. Ποιες είναι οι προσδοκίες μας από το εθελοντικό πρόγραμμα;
3. Τι προφίλ εθελοντών χρειαζόμαστε;
4. Ποια είναι τα δυνατά μας σημεία και ποιες οι αδυναμίες μας προκειμένου να υλοποιήσουμε ένα εθελοντικό πρόγραμμα;
5. Ποιος θα συντονίσει/διοικήσει το εθελοντικό πρόγραμμα; Ποια η θέση του στο οργανόγραμμα;
6. Πόσο κατάλληλο και έτοιμο είναι το προσωπικό για να αξιοποιήσει και να διοικήσει τους εθελοντές; (βλ. σχετ. κεφ)
7. Τι αλληλαγές χρειάζεται να γίνουν σε επίπεδο κοινότητας;
8. Τι βελτιώσεις χρειάζεται να γίνουν στα συστήματα και τις διαδικασίες μας;
9. Ποιες είναι οι ανάγκες μας σε τεχνικό εξοπλισμό;
10. Τι οικονομικοί πόροι απαιτούνται και πώς θα τους εξασφαλίσουμε;

#### Ο υπεύθυνος εθελοντών

**Η επιλογή του υπευθύνου εθελοντών είναι κομβικής σημασίας για την ανάπτυξη του εθελοντικού προγράμματος. Ο υπεύθυνος εθελοντών θα κληθεί να λειτουργήσει σε τρία παράλληλα επίπεδα:**

- Διοίκηση των εθελοντών και του προγράμματος
- Εποπτεία του αμειβόμενου προσωπικού που συνεργάζεται με τους εθελοντές
- Διοίκηση της σχέσης εθελοντών - αμειβομένων.

Ο ρόλος και η περιγραφή εργασίας του υπευθύνου του εθελοντικού προγράμματος αναπτύσσεται διεξοδικά στη συνέχεια αυτού του εγχειριδίου, καθώς η διαχείριση ή ο συντονισμός κάθε σταδίου αποτελεί δική του ευθύνη.

Η θέση του υπευθύνου εθελοντών μέσα στο οργανόγραμμα και το εύρος ευθύνης του έχουν μεγάλη σημασία. Συχνά, βλθπουμε, οργανώσεις να ξεκινούν εθελοντικά προγράμματα, είτε χωρίς ανάθεση του διοικητικού ρόλου σε κάποιο αμειβόμενο στέλνχος, είτε δίνοντας το ρόλο του συντονισμού του σε κάποιον εργαζόμενο στο περιθώριο άλλων καθηκόντων του (π.χ. στον υπεύθυνο επικοινωνίας ή εξεύρεσης πόρων).

## ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ  
ΔΟΜΗ



ΑΝΘΡΩΠΟΙ



ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ  
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ



ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ



ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ

## ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ



Σε μια μεγάλη οργάνωση, ο τομέας εθελοντών ιδανικά πρέπει να αποτελεί μέρος του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και μέσω αυτού να εκπροσωπείται στην ανώτερη διοίκηση. Αν μιλάμε για μικρότερη δομή, τότε ο υπεύθυνος εθελοντών είναι καλή να είναι μέλος της διοικητικής ομάδας.

## Διαδικασίες, συστήματα και τεχνικός εξοπλισμός

Η περιγραφή όλων των διαδικασιών ενός εθελοντικού προγράμματος είναι βασικό αντικείμενο του παρόντος εγχειριδίου, ως εκ τούτου κάθε μια παρουσιάζεται στο σχετικό κεφάλαιο. Όλες οι διαδικασίες συνοδεύονται συνήθως από φόρμες, έντυπες ή ηλεκτρονικές.

Καθ' όλη τη διάρκεια του προγράμματος χρειάζεται να κρατούμε και να ενημερώνουμε στοιχεία των εθελοντών σε μια βάση δεδομένων. Η πιο απλή είναι η Access που συμπεριλαμβάνεται στο Microsoft Office, αλλά υπάρχουν και πιο «δυναμικές» βάσεις ή συστήματα που μπορούν να συνδέονται με άλλες λειτουργίες της οργάνωσης και να επικοινωνούν με άλλες βάσεις, την ιστοσελίδα μας κλπ. Όλα τα στοιχεία της αρχικής αίτησης πρέπει να καταχωρούνται και στη συνέχεια κάθε νέο στοιχείο να συμπληρώνεται ή να επικαιροποιείται. Αυτό σημαίνει ότι εξ αρχής πρέπει να έχουμε προβλέψει όλα τα απαραίτητα πεδία που θα μπορούν να συμπληρωθούν.

Τα περισσότερα από αυτά τα πεδία να είναι κωδικοποιημένα με δυνατότητες προεπιλογής απαντήσεων και όχι ελεύθερα, έτσι ώστε να μπορεί να γίνει καλύτερη ομαδοποίηση σε ότι αφορά την

επικοινωνία μας με τους εθελοντές και ευκολότερη εξαγωγή στατιστικών συμπερασμάτων.

### Τα πεδία μπορούν να περιλαμβάνουν:

- ➔ Ονοματεπώνυμο εθελοντή
- ➔ Ημερομηνία γέννησης
- ➔ Διεύθυνση - τηλέφωνο - e-mail
- ➔ Εργασία τωρινή και προηγούμενη
- ➔ Εθελοντική προϋπηρεσία
- ➔ Επίπεδο εκπαίδευσης και τίτλους σπουδών
- ➔ Γνώσεις ΗΥ
- ➔ Ξένες γλώσσες
- ➔ Άδεια οδήγησης
- ➔ Άλλες γνώσεις ή δεξιότητες
- ➔ Χόμπι, ενδιαφέροντα
- ➔ Κίνητρα
- ➔ Προτιμήσεις για εργασία
- ➔ Διαθεσιμότητα
- ➔ Φυσικοί περιορισμοί
- ➔ Τηλέφωνο και πρόσωπο επικοινωνίας σε περίπτωση ανάγκης
- ➔ Συστάσεις
- ➔ Άρες εθελοντικής εργασίας (σε μηνιαία και ετήσια βάση)
- ➔ Τομείς - αντικείμενα απασχόλησης που αναλαμβάνει
- ➔ Όνομα άμεσου επόπτη

- ➔ Αν έχει συμπληρώσει συγκεκριμένα στάδια του προγράμματος (πχ. Συνέντευξη επιλογής, πρόγραμμα βασικής εκπαίδευσης, συνέντευξη εξόδου σε περίπτωση αποχώρησης)
- ➔ Αιτίες αποχώρησης (αν έχει αποχωρήσει).

Καθώς στην Ελλάδα υπάρχει θεσμικό κενό σε σχέση με τον εθελοντισμό, καλό είναι κάθε εθελοντής να υπογράψει μια δήλωση εθελοντικής δέσμευσης με τον οργανισμό, η οποία θα διευκρινίζει ότι η δέσμευση αυτή είναι οικειοθελής, έτσι ώστε να μην υπάρχει κίνδυνος να θεωρηθεί η προσφορά του ως ανασφάλιστη εργασία. Επίσης, σε εβδομαδιαία βάση, να αναρτάται ένας πίνακας με τα ονόματα των εθελοντών που απασχολούνται στο γραφείο με το σχετικό ωρολόγιο πρόγραμμα.

Ως προς τον τεχνικό εξοπλισμό, αυτός εξαρτάται από το μέγεθος και τη φύση του εθελοντικού προγράμματος. Εκτός από έναν ηλεκτρονικό υπολογιστή με τα βασικά προγράμματα και τη βάση δεδομένων, ο τεχνικός εξοπλισμός συχνά μοιράζεται με άλλες λειτουργίες της οργάνωσης ή αποκτάται συγκεκριμένα για το εθελοντικό πρόγραμμα. Ενδεικτικά, ένας προβολέας για παρουσιάσεις, ένα φωτοτυπικό μηχάνημα, μια φωτογραφική μηχανή είναι εξοπλισμός που είναι σε κάθε περίπτωση απαραίτητος.

## Προϋπολογισμός

**Ο προϋπολογισμός ενός εθελοντικού προγράμματος συνήθως περιέχει τις παρακάτω κατηγορίες δαπανών:**

- Μισθοδοσία του υπευθύνου/συντονιστή ή άλλων εργαζόμενων στο εθελοντικό πρόγραμμα
- Πάγια έξοδα γραφείου (ενοίκιο, ΔΕΚΟ κλπ)
- Εκτυπώσεις
- Αναλώσιμα
- Τεχνικός εξοπλισμός (υπολογιστές, software, εκτυπωτής κλπ.)
- Έξοδα επικοινωνίας (τηλέφωνο, ταχυδρομικά)
- Κόστος εκπαίδευσεων (αμοιβή εκπαιδευτή, ενοικίαση χώρου, εξοπλισμός)
- Έξοδα προσέλευσης (αγγελίες κλπ)
- Έξοδα αναγνώρισης - Προνόμια εθελοντών

## Προϋπολογισμός Εθελοντικού Προγράμματος

\* Ο σχεδιασμός ενός εθελοντικού προγράμματος εντάσσεται στον προϋπολογισμό της οργάνωσης, αφού απαιτούνται δαπάνες αποκλειστικά για την υλοποίησή του, ενώ, όπως σε κάθε πρόγραμμα, του αντιστοιχεί μέρος διαφόρων από τις βασικές κατηγορίες δαπανών της οργάνωσης (σε ποσοστό).

### ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΔΑΠΑΝΩΝ (\*ενδεικτικές)

Μισθοδοσία του/της υπεύθυνου/ης /συντονιστή/ ριας ή /και άλλων εργαζόμενων στο εθελοντικό πρόγραμμα	Πάγια έξοδα γραφείου (ενοίκιο, ΔΕΚΟ, Τηλέφωνα, κ.α.)	Αναλώσιμα	Τεχνολογικός εξοπλισμός (υπολογιστές, software, εκτυπωτής κλπ.)	Κόστος εκπαιδύσεων (αμοιβή εκπαιδευτή, ενοικίαση χώρου, εξοπλισμός)	Έξοδα προ-σέληκυσης (αγγελίες κλπ)	Έξοδα αναγνώρισης - Προνόμια εθελοντών	Διαφημιστικά έξοδα για την προβολή/ πρόωθηση του προγράμματος
Μικτό εταιρικό κόστος, ανά άτομο	Ποσοστιαία συμμετοχή του εθελοντικού προγράμματος επί των συνολικών παγίων εξόδων της εταιρίας.	Ποσοστιαία συμμετοχή του εθελοντικού προγράμματος. Απαραίτητα για την λειτουργία του προγράμματος	Ποσοστιαία συμμετοχή του εθελοντικού προγράμματος	Στην περίπτωση που υπάρχει αμοιβή/ κόστος στα παραπάνω.	Στην περίπτωση που αναρτηθούν αγγελίες με πληρωμένη καταχώρηση.	Π.χ. έξοδα διοργάνωσης μιας εκδήλωσης αφιερωμένης στους εθελοντές, έξοδα μετακίνησης, διατροφής κλπ. αν παρέχονται, έξοδα για δώρα κ.α.	Π.χ. εκτύπωση banner, φυλλάδιων, e-banner, κ.α.

Η εξασφάλιση των απαιτούμενων πόρων για το πρόγραμμα μπορεί να γίνει με πολλούς τρόπους.

#### **Ενδεικτικά αναφέρουμε:**

- ➔ Ποσοστό των εσόδων από συνδρομές μελών
- ➔ Χορηγίες εταιριών και ιδιαίτερα χορηγίες σε είδος (π.χ. αναλώσιμα είδη, ο καφές ή τα αναψυκτικά που μπορεί να προσφέρουμε στους εθελοντές στο χώρο εργασίας τους ή στις ομαδικές συναντήσεις μπορούν να είναι χορηγίες σε είδος. Ο ίδιος ο χώρος μπορεί επίσης να είναι χορηγία κάποιου οργανισμού, ενός ιδιώτη, ενός Δήμου κλπ.)
- ➔ Εξασφάλιση δωρεάν παροχής υπηρεσιών (π.χ. οι εθελοντές που θα στελεχώσουν το Τμήμα Κηπουρικής ενός οικοτροφείου που φιλοξενεί κωφά παιδιά θα χρειαστούν εκπαίδευση στη νοηματική γλώσσα. Η εξασφάλιση δωρεάν αυτής της εκπαίδευσης καλύπτει μέρος του κόστους του εθελοντικού προγράμματος)

- ➔ Πωλήσεις προϊόντων (μπλουζάκια, κονκάρδες, καπέλα, κούπες κλπ.)
- ➔ Διοργάνωση ειδικών εκδηλώσεων για εξεύρεση πόρων (συναυλίες, πάρτι με οικονομική συμμετοχή, μπαζάρ κλπ.)
- ➔ Κρατικές ή Κοινοτικές επιχορηγήσεις.

Πολλές οργανώσεις «υποχρεώνουν» τους εθελοντές να είναι ταυτόχρονα και συνδρομητές της οργάνωσης, εξασφαλίζοντας έτσι μέρος των διοικητικών εξόδων του προγράμματος. Επειδή η εθελοντική εργασία είναι αμιγώς προσφορά χρόνου και όχι χρημάτων δεν θα ήταν σκόπιμο να συνδέουμε τις δύο δραστηριότητες.

Η εξασφάλιση των πόρων είναι δουλειά του υπευθύνου/ τμήματος εξεύρεσης πόρων (fundraising) και προτείνεται η συνυπευθυνότητα και η συνεργασία για το κομμάτι αυτό του υπευθύνου του εθελοντικού προγράμματος. Οι τεχνικές και η στρατηγική του fundraising, πάντως, δεν αποτελούν αντικείμενο μελέτης του παρόντος εγχειριδίου.



## 4. ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΑΜΕΙΒΟΜΕΝΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Συνήθως σε ένα εθελοντικό πρόγραμμα την ευθύνη της άμεσης συνεργασίας με τους εθελοντές, την έχει το αμειβόμενο προσωπικό. (Σε πολλή οργανώσεις είναι εθελοντές με αυξημένες ευθύνες και αυξημένη συμμετοχή στη διοίκηση). Στην περίπτωση που υπάρχει ένα δυναμικό αμειβόμενων στελεχών, τα οποία θα κληθούν να συνεργαστούν και να εποπτεύσουν εθελοντές, θα πρέπει πρώτα να διερευνηθούν οι δυνατότητες και οι περιορισμοί τους για την ανάληψη αυτού του ρόλου. Τα ερωτήματα στα οποία θα χρειαστεί να διαμορφώσουμε άποψη είναι:

### 1. Ποιος είναι ο βαθμός εμπειρίας του αμειβόμενου προσωπικού σε συνεργασία με εθελοντές;

- Έχουν εποπτεύσει εθελοντές στο παρελθόν;
- Έχουν εργαστεί σε οργάνωση που απασχολούσε εθελοντές;
- Έχουν υπάρξει οι ίδιοι εθελοντές;

### 2. Ποια είναι η νοοτροπία των αμειβομένων για την εθελοντική εργασία;

- Υπάρχουν εργασίες που το αμειβόμενο προσωπικό θεωρεί ότι δεν θα έπρεπε να ανατίθενται σε εθελοντές; Αν ναι, γιατί;
- Υπάρχουν κάποιες ενέργειες που θα έπρεπε να γίνουν πριν την είσοδο των εθελοντών; (π.χ. ειδική εκπαίδευση αμειβομένων;)

### 3. Ποιοι είναι οι φόβοι των αμειβομένων από τη συνύπαρξη με τους εθελοντές;

- Υπάρχουν δυσκολίες ως προς την οργάνωση ή τον έλεγχο της ποιότητας που θα έπρεπε να συζητηθούν;
- Υπάρχουν αισθήματα απειλής ότι οι εθελοντές θα μπορούσαν να πάρουν τη θέση των αμειβομένων;

### 4. Πόσο ξεκάθαρος είναι στους αμειβομένους ο δικός τους ρόλος;

- Υπάρχει σαφές οργανόγραμμα στην οργάνωση;
- Υπάρχουν περιγραφές εργασίας για τους αμειβομένους;
- Είναι σαφές το εύρος ευθύνης τους;

Οι απαντήσεις στις παραπάνω ερωτήσεις μπορούν να δοθούν μέσα από ομάδες συζήτησης ή ατομικές συνεντεύξεις. Η ευθύνη γι' αυτό ανήκει στο γενικό διευθυντή (αν υπάρχει) του οργανισμού ή απευθείας στον υπεύθυνο του εθελοντικού προγράμματος εφόσον του έχει δοθεί τέτοια εξουσιοδότηση. Η διαδικασία αυτή είναι μείζονος σημασίας, αφού μια από τις μεγαλύτερες παγίδες που μπορεί να οδηγήσει σε αναποτελεσματική διοίκηση του εθελοντικού προγράμματος είναι η άρνηση ή ανεπάρκεια του αμειβόμενου προσωπικού να συνεργαστεί με τους εθελοντές.

### Εσείς τι γνώμη έχετε για τους εθελοντές;

Βαθμολογήστε καθεμιά από τις παρακάτω προτάσεις-δηλώσεις σύμφωνα με τις απόψεις σας ως αμειβόμενο στέλεχος με βάση την παρακάτω κλίμακα:

0=Διαφωνώ απόλυτα

3=Συμφωνώ

1=Διαφωνώ

4=Συμφωνώ απόλυτα

2=Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ

Αν δεν εργάζεστε με εθελοντές, προσπαθήστε να απαντήσετε υποθετικά στις ερωτήσεις.

1. Μια ομάδα εθελοντών μαζί με το προσωπικό μπορεί να κάνει καλύτερη δουλειά από ότι το προσωπικό μόνο του.
2. Ο χρόνος και η ενέργεια που αφιερώνω στους εθελοντές αξίζει ανεξάρτητα και από τα άλλα οφέλη τα οποία αποκομίζω από τη συμμετοχή τους.
3. Οι εθελοντές κάνουν πράγματα στα οποία αισθάνομαι ανεπαρκής επιτρέποντάς μου να επενδύσω το χρόνο μου σε εργασίες που είμαι πιο κατάλληλος.
4. Η συμμετοχή των εθελοντών μου επιτρέπει να αφιερώνω χρόνο σε πράγματα που αλλιώς δεν θα μπορούσα να τα κάνω.
5. Αισθάνομαι ότι έχω αρκετό έλεγχο πάνω στο έργο που επιτελούν οι εθελοντές έτσι ώστε να είναι υπολογίσιμοι από την οργάνωση.
6. Αισθάνομαι ικανοποιητικά οικείο το εθελοντικό πρόγραμμα μέσα από τη συμμετοχή μου στην πολιτική ή στις λειτουργίες προσέλιкуσης, επιλογής, σχεδιασμού περιγραφών εργασίας, εκπαίδευσης των εθελοντών, αξιολόγησης κλπ.
7. Οι εθελοντές είναι προετοιμασμένοι έτσι ώστε να κατανοούν τις προτεραιότητές μου, τις ανησυχίες και τις πιέσεις που υφίσταμαι ως αμειβόμενο στέλεχος.
8. Λαμβάνω επαρκή εκπαίδευση για την ανάπτυξη των ιδιαίτερων δεξιοτήτων που είναι απαραίτητες για την αποτελεσματική εποπτεία των εθελοντών.
9. Ως αμειβόμενο στέλεχος αισθάνομαι ότι λαμβάνω την απαιτούμενη αναγνώριση για την αποτελεσματικότητά μου στην εποπτεία των εθελοντών.
10. Αισθάνομαι ασφαλής για την εχεμύθεια και την ικανότητα χειρισμού λεπτών θεμάτων από την πλευρά των εθελοντών.
11. Είμαι πεπεισμένος/η ότι οι εθελοντές μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να υποστηρίξουν το έργο μας και όχι ως δικαιολογία για μείωση εξόδων.
12. (Προσθέστε και βαθμολογήστε εδώ οτιδήποτε θα μπορούσε να επηρεάσει την παρακίνησή σας να εργαστείτε με εθελοντές και δεν καλύπτεται από τα παραπάνω).

Αν το συνολικό σκορ σας είναι κάτω από 40, χρειάζεται να επαναπροσδιορίσετε τη στάση σας!



Μερικές βασικές αρχές που μπορούν να μειώσουν ή να εξαλείψουν τα πιθανά προβλήματα και να εξασφαλίσουν μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα είναι οι εξής:

- ➔ Οι αμειβόμενοι να είναι ενήμεροι σχετικά με την πολιτική της οργάνωσης για τον εθελοντισμό, να την έχουν κατανοήσει και αποδεχτεί.
- ➔ Η περιγραφή εργασίας του αμειβόμενου να ορίζει σαφώς την υποχρέωση και τον τρόπο συνεργασίας με εθελοντές.
- ➔ Να είναι καθορισμένα τα κανάλια επικοινωνίας και το εύρος της ευθύνης καθενός (οργανόγραμμα)
- ➔ Ο υπεύθυνος του εθελοντικού προγράμματος να παίζει υποστηρικτικό και συμβουλευτικό ρόλο στους αμειβόμενους.
- ➔ Οι διοικητικές ικανότητες να αποτελούν ένα από τα ζητούμενα προσόντα στην περιγραφή μιας αμειβόμενης θέσης.
- ➔ Στα στελέχη που υστερούν σε αυτό να προγραμματίζεται επιμόρφωση με σεμινάρια διοίκησης ανθρώπων πόρων και προσωπικής ανάπτυξης.
- ➔ Το αμειβόμενο στέλεχος που θα αναλάβει την ευθύνη εποπτείας εθελοντών να συμμετέχει στο σχεδιασμό των περιγραφών εργασίας τους.
- ➔ Οι περιγραφές εργασίας και οι ρόλοι των αμειβόμενων να μην συμπίπτουν με αυτούς των εθελοντών.
- ➔ Να μην αντικαθιστούμε ποτέ έναν αμειβόμενο από έναν εθελοντή. Λόγω οικονομικών προβλημάτων ή της εμφάνισης κάποιου ατόμου που δηλώνει ότι εθελοντικά θα μπορούσε να προσφέρει τη συγκεκριμένη υπηρεσία, έχει συμβεί η διοίκηση μιας ΜΚΟ να αντικαταστήσει ένα αμειβόμενο στέλεχος με εθελοντή. Μια τέτοια κίνηση δημιουργεί κλίμα ανασφάλειας στο αμειβόμενο προσωπικό.
- ➔ Να εντάσσουμε στα κριτήρια αξιολόγησης της επίδοσης του αμειβόμενου στελέχους, την αποτελεσματικότητα της συνεργασίας με τους εθελοντές τους οποίους εποπτεύει. Έτσι, το έργο των εθελοντών καταγράφεται και ως έργο του στελέχους που τους διαχειρίζεται.
- ➔ Να φροντίζουμε να επιβραβεύουμε τον υπεύθυνο ενός εθελοντή για την επίδοση του εθελοντή και να ενθαρρύνουμε ανάμεσα στα στελέχη την ανάπτυξη μιας κουλτούρας που θα δίνει έμφαση στην καλύτερη αξιοποίηση του εθελοντικού δυναμικού.

## 5. ΜΕΛΕΤΗ ΤΩΝ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΤΩΝ ΕΘΕΛΟΝΤΩΝ

Η απάντηση στο «γιατί γίνεται κάποιος εθελοντής;» είναι η πρώτη κίνηση προκειμένου να ξεκινήσουμε τη μελέτη των κινήτρων. Οι ίδιοι οι εθελοντές αναγνωρίζουν στους εαυτούς τους μια σειρά από κίνητρα. Σε διαφορετικές έρευνες σε όλο τον κόσμο και σε διαφορετικές χρονικές στιγμές, μια σειρά από απαντήσεις στο «γιατί θέλω να γίνω εθελοντής;» έχουν δοθεί:

- ➔ Αίσθημα προσωπικής ικανοποίησης και ολοκλήρωσης
- ➔ Αθλητισμός
- ➔ Απόκτηση σκοπού
- ➔ Ανάγκη να επιστρέψω πίσω κάτι που πήρα
- ➔ Επίτευξη κοινωνικής αλληλαγής
- ➔ Διάθεση συμμετοχής σε κάτι κοινωφελές ή/και μεγάλο
- ➔ Συντροφικότητα
- ➔ Κοινωνικοποίηση
- ➔ Μάθηση και προσωπική ανάπτυξη
- ➔ Διατήρηση και εξέλιξη ενός οργανισμού
- ➔ Εμπειρία
- ➔ Ανάπτυξη επαγγελματικών επαφών
- ➔ Κοινωνική καταξίωση
- ➔ Καθήκον ως πολίτης
- ➔ Ενοχές (!)
- ➔ Διασκέδαση - χαρά
- ➔ Ως μέρος των ακαδημαϊκών σπουδών
- ➔ Επειδή απλά «μου το ζήτησαν»

Υπάρχουν πολλές θεωρίες για την παρακίνηση του ατόμου και την ικανοποίηση από την εργασία, οι οποίες μπορούν να βρουν εφαρμογή και στην εθελοντική εργασία. Με δεδομένο δε ότι στην περίπτωση της εθελοντικής εργασίας θεωρούνται καλυμμένες οι βασικές ανάγκες, η παρακίνηση αποτελεί ακόμη μεγαλύτερη πρόκληση για τη διοίκηση και καθιστά τη διατήρηση των εθελοντών ένα δύσκολο έργο. Έτσι, δεν μας ενδιαφέρουν μόνο τα κίνητρα που μπορούν να φέρουν κάποιον στο εθελοντικό πρόγραμμα, αλλά και τα κίνητρα που ικανοποιούμενα κατά τη διάρκεια της εργασίας του θα οδηγήσουν στην παραμονή του στον οργανισμό.

**Θα πρέπει να έχουμε υπόψη μας, ότι τα βασικά στοιχεία που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των εθελοντών στην εργασία τους είναι:**

- 1. Τα κίνητρα και οι ανάγκες** που φέρνουν σε μια κατάσταση
- 2. Η εργασία ή το έργο** που είναι να γίνει
- 3. Τα δυνατά, αδύνατα σημεία** και το συλλήγισμα του υπευθύνου/επόπτη
- 4. Το εργασιακό κλίμα.**

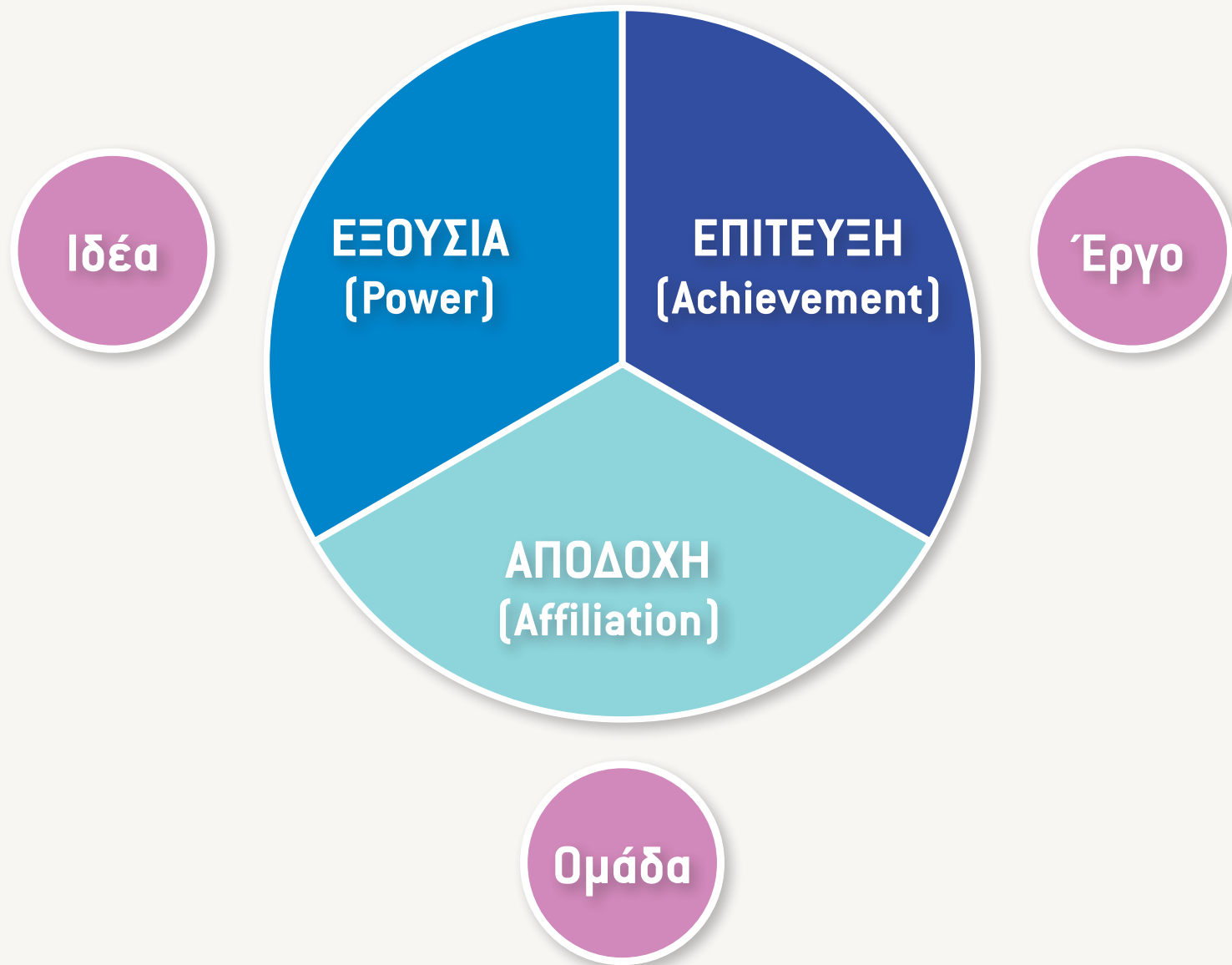
Θα μπορούσαμε να πούμε ότι το πρώτο στοιχείο είναι που έρχεται και συναντιέται (ή συγκρούεται) με τα υπόλοιπα τρία και διαμορφώνει τη στάση του εθελοντή.



Αν και αναφορά στα κίνητρα των εθελοντών σε σχέση με τη διοίκηση τους θα γίνει και σε επιμέρους κεφάλαια στη συνέχεια, στο σημείο αυτό είναι σκόπιμο να κάνουμε μια πολύ σύντομη αναφορά σε κάποια από τα συμπεράσματα των θεωριών που έχουν ασχοληθεί με την παρακίνηση του ατόμου, και θα ήταν χρήσιμο να τα γνωρίζουμε, όπως:

- ➔ Μια ανάγκη που έχει ικανοποιηθεί δεν αποτελεί πλέον κίνητρο
- ➔ Υπάρχουν παράγοντες που δεν αποτελούν κίνητρο, αλλά η απουσία τους αποτελεί αντικίνητρο. Π.χ. ένα ευχάριστο φυσικό περιβάλλον εργασίας δεν αποτελεί κίνητρο, ένας βρώμικος και σκοτεινός χώρος εργασίας, όμως, είναι αντικίνητρο.
- ➔ Οι λόγοι (ανάγκες, κίνητρα) για τους οποίους ένας εθελοντής μπαίνει σε ένα εθελοντικό πρόγραμμα δεν είναι ίδιοι με αυτούς που τον κάνουν να νιώθει ικανοποίηση και να παραμείνει σε αυτό.
- ➔ Η συνολική ικανοποίηση του ατόμου από την εργασία εξαρτάται από την ικανοποίησή του από επιμέρους παράγοντες της εργασίας, αλλά και από την αξία που δίνει το άτομο σε καθένα από αυτούς τους παράγοντες.
- ➔ Τρεις είναι οι μεγάλες κατηγορίες αναγκών που φέρνει το άτομο στο χώρο εργασίας: η ανάγκη για επίτευξη, η ανάγκη για εξουσία (επιρροή) και η ανάγκη για αποδοχή. Το ποσοστό σημαντικότητας κάθε ανάγκης ποικίλει από άτομο σε άτομο.

## Θεωρία αναγκών (Mc Clelland)



Ο παραπάνω διαχωρισμός περιγράφεται στη θεωρία των Αναγκών (Mc Clelland, 1953) η οποία, ανάμεσα στις πολλές θεωρίες παρακίνησης που έχουν αναπτυχθεί και βρίσκουν εφαρμογή στην εργασία, θεωρούμε ότι είναι η πιο χρήσιμη και σχετική με τη διαχείριση των εθελοντών. Όταν μιλάμε για διαχείριση εθελοντών, πρακτικά μιλάμε για διαχείριση των αναγκών και των κινήτρων τους. Στο στάδιο «Επιλογή και Τοποθέτηση» θα δούμε πώς μπορούμε να συνδέσουμε τη διάγνωση των αναγκών των εθελοντών με την κατάλληλη περιγραφή εργασίας και αργότερα με τις καλύτερες πρακτικές για αύξηση της ικανοποίησής τους.

**Η ανάγκη για επίτευξη** σχετίζεται με την προσωπική υπευθυνότητα, την ανάγκη να θέτουμε προκλητικούς στόχους και να τους επιτυγχάνουμε ενώ στην ακραία της μορφή μπορεί να σημαίνει ανταγωνιστική συμπεριφορά. Η αναγνώριση της προσπάθειας, η επιβράβευση, η βελτίωση της αυτοπεποίθησης, η παροχή ευκαιριών για εξέλιξη και ανάληψη πιο σύνθετων και απαιτητικών ρόλων είναι κάποιες από τις μεθόδους παρακίνησης που ενδείκνυνται για τους εθελοντές με έντονη αυτή την ανάγκη που η προτεραιότητά τους είναι το έργο.

**Η ανάγκη για εξουσία** αφορά στη δυνατότητα επιρροής και ανάδειξης εκφραζόμενη από την ανάγκη απόκτησης προσωπικής δύναμης και θεσμικού ρόλου. Έτσι, είτε κατευθύνοντας μια ομάδα,

είτε ασκώντας ατομικά επιρροή σε άλλους, οι εθελοντές με έντονη αυτή την ανάγκη, δίνουν προτεραιότητα στην ιδέα και θέλουν να νιώθουν ισχυρή τη συμβολή τους στην κατάκτησή της. Οι εθελοντές αυτοί μπορούν να αναλαμβάνουν επιτυχώς ηγετικούς ρόλους ή να εκπροσωπούν δημόσια την οργάνωση. Στην ακραία της μορφή αυτή η ανάγκη μπορεί να εκφραστεί με απολιταρχική συμπεριφορά.

**Η ανάγκη για αποδοχή** εκφράζεται με έντονη ανάγκη για κοινωνικοποίηση, ανάπτυξη φιλικών διαπροσωπικών σχέσεων και ανάγκη συνεργασίας. Σε ακραία μορφή ένας εθελοντής με αυτή την ανάγκη, μπορεί να αδυνατεί να διαχωρίσει το εργασιακό με το προσωπικό περιβάλλον επιβαρύνοντας έτσι την ομάδα και τις σχέσεις του με άλλους εθελοντές ή εργαζόμενους. Σε έναν εθελοντή με έντονη αυτή την ανάγκη, που δίνει προτεραιότητα στην ομάδα, είναι προφανές ότι παράγοντας ικανοποίησης θα είναι ένα φιλικό περιβάλλον, με ευχάριστο εργασιακό κλίμα και η ένταξη σε μια ομάδα εργασίας.

Για να αντιληφθούμε καλύτερα τις διαφορετικές τυπολογίες αναγκών της θεωρίας του MC Clelland, μπορούμε να γράψουμε το παρακάτω τεστ αυτό-αξιολόγησης που θα μας δείξει το ποσοστό σημαντικότητας των δικών μας αναγκών.

## Τεστ αυτο-αξιολόγησης εργασιακών αναγκών <sup>1</sup>

Οδηγίες: Κάθε ένα από τα ακόλουθα αριθμημένα θέματα, αποτελείται από τρεις προτάσεις. Για κάθε ένα ξεχωριστό θέμα, βαθμολογείστε κάθε μία από τις τρεις προτάσεις, βασιζόμενοι στο βαθμό που θεωρείτε πως ανταποκρίνεται στη στάση ή στις απόψεις σας σχετικά με την εργασία σας ή στη συμπεριφορά σας σε ένα εργασιακό περιβάλλον. Στα κενά τα οποία υπάρχουν στα δεξιά των δηλώσεων, σημειώστε 1 για τη δήλωση η οποία είναι η πιο αντιπροσωπευτική για εσάς, 2 για τη δήλωση η οποία είναι η αμέσως λιγότερο αντιπροσωπευτική και 3 για τη δήλωση η οποία είναι η λιγότερο αντιπροσωπευτική από όλες.

Στη διατύπωση κάποιων δηλώσεων υπονοείται ότι τις συμπληρώνετε ως προϊστάμενος/η. Αν δεν είστε προϊστάμενος/η, αξιολογείστε τις αντίστοιχες δηλώσεις σύμφωνα με τον τρόπο που πιστεύετε ότι θα νιώθατε, θα σκεπτόσασταν ή θα συμπεριφερόσασταν αν κατείχατε τη συγκεκριμένη θέση.

1

- α. Κατά τη διάρκεια επίλυσης ενός προβλήματος, μου αρέσει να δουλεύω μόνος/η μου, προκειμένου να είμαι ο μόνος υπεύθυνος/η για τη λύση του.
- β. Κατά τη διάρκεια επίλυσης ενός προβλήματος, μου αρέσει να δουλεύω ως μέλος μιας ομάδας και να βρίσκω μία ομαδική λύση.
- γ. Κατά τη διάρκεια επίλυσης ενός προβλήματος, μου αρέσει να δουλεύω ως μέλος μιας ομάδας, αλλά μόνο ως υπεύθυνος της ομάδας αυτής.

2

- α. Οι διευθυντές θα πρέπει να θέτουν νέες προκλήσεις για τους υφιστάμενους τους.
- β. Οι στόχοι θα πρέπει να τίθενται κατόπιν κοινής συμφωνίας των μελών της ομάδας.
- γ. Είναι σημαντικό να τίθενται στόχοι το περιεχόμενο των οποίων να ανταποκρίνεται στη μέση ικανότητα των μελών της να τους επιτύχουν.

3

- α. Οι συνάδελφοί μου θα με χαρακτήριζαν ως καλό ακροατή.
- β. Οι άνθρωποι θα με περιέγραφαν ως ευφράδη.
- γ. Τείνω να επικεντρώνω το ενδιαφέρον μου σε συζητήσεις οι οποίες ασχολούνται με ζητήματα τα οποία αφορούν στο εργασιακό μου περιβάλλον.

Πηγή: The Pfeiffer Library Volume 1, 2nd Edition. Copyright ©1998 Jossey-Bass/Pfeiffer

4

- α. Απολαμβάνω τις συζητήσεις εκείνες οι οποίες στοχεύουν στην άμεση επίλυση προβλημάτων.
- β. Μερικές φορές εκφράζω μία αντίθετη άποψη κατά τη διάρκεια μίας συζήτησης, απλώς γιατί το βρίσκω ενδιαφέρον.
- γ. Απολαμβάνω τις συζητήσεις εκείνες μέσω των οποίων έχω την ευκαιρία να γνωρίζω καλύτερα τους συναδέλφους μου.

5

- α. Μου αρέσει να γίνομαι αντιληπτός ως μέλος μιας ομάδας.
- β. Το να ανήκω σε μία συγκεκριμένη ομάδα δεν αποτελεί προτεραιότητά μου
- γ. Μου αρέσει η ατομικότητά μου. Το να γίνομαι αντιληπτός/χαρακτηρίζομαι ως μέλος μιας ομάδας, δεν με ενδιαφέρει ιδιαίτερα.

6

- α. Μου αρέσει να δέχομαι μία αξιολόγηση ως προς το πόσο καλά έχω δουλέψει με τους υπόλοιπους συναδέλφους μου, ως μέλος μιας ομάδας.
- β. Μου αρέσει να λαμβάνω συγκεκριμένη αξιολόγηση ως προς το πόσο καλά έχω κάνει μία δουλειά.
- γ. Είμαι ο καλύτερος κριτής του εαυτού μου αναφορικά με το πόσο καλά έχω φέρει σε πέρας μία δουλειά. Οποιαδήποτε μορφή αύξησης ή/ και προαγωγής, είναι οι περισσότερο σημαντικές μορφές αξιολόγησης για μένα.

7

- α. Η πιο σημαντική πλευρά της αξιολόγησης της απόδοσης, είναι η θέση μεθιθοντικών στόχων για έναν εργαζόμενο.
- β. Η πιο σημαντική πλευρά της αξιολόγησης της απόδοσης, είναι ο σχεδιασμός της μεθιθοντικής εξέλιξης ενός εργαζομένου.
- γ. Ο σκοπός της αξιολόγησης της απόδοσης, είναι μέσω αυτής να απομονωθούν οι σωστές πράξεις ενός εργαζομένου, από τα λάθη που έχει πράξει στο παρελθόν.

8

- α. Η διαμάχη/σύγκρουση/διαφωνία είναι ένα μέσο το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί προκειμένου να επιτευχθεί η όσο το δυνατόν καλύτερη λύση σε ένα πρόβλημα
- β. Η διαμάχη/σύγκρουση/διαφωνία μπορεί να είναι πολύ γόνιμη. Κρατάει τους ανθρώπους σε εγρήγορση.
- γ. Η διαμάχη/σύγκρουση/διαφωνία θα πρέπει να ελέγχεται. Οι ομάδες τα μέλη των οποίων διαφωνούν μεταξύ τους, είναι σπανίως παραγωγικές.

9

- α. Ένας σημαντικός παράγοντας αναφορικά με τη λύση κάθε προβλήματος, είναι η αποδοχή της λύσης αυτής από τα μέλη που πρέπει να τη φέρουν σε πέρας.
- β. Εάν είμαι πεπεισμένος/η πως η λύση ενός προβλήματος θα λειτουργήσει, περιμένω να εφαρμοστεί και αναλαμβάνω την ευθύνη των συνεπειών της.
- γ. Αν βρω μία λύση σε ένα πρόβλημα η οποία μπορεί να λειτουργήσει, θέλω να την εφαρμόσω. Η υπεραναλυτική συζήτηση γύρω από αυτήν, είναι συνήθως χάσιμο χρόνου.

10

- α. Αν κάποιος από τους υφισταμένους μου κάνει κάποιο λάθος, του δείχνω πώς να το διορθώσει.
- β. Αν κάποιος από τους υφισταμένους μου κάνει κάποιο λάθος, συζητώ την κατάσταση μαζί του και συμφωνούμε στον τρόπο διόρθωσής του λάθους.
- γ. Αν κάποιος από τους υφισταμένους μου κάνει κάποιο λάθος, του υποδεικνύω να το διορθώσει.

11

- α. Οι άνθρωποι θα πρέπει να αξιοποιούν τα λάθη τους ως εργαλεία μάθησης προκειμένου να στοχεύουν στην αυτοβελτίωση τους.
- β. Κάνω λάθη, αλλά εφόσον τις περισσότερες φορές είμαι σωστός/ή, μου αξίζει η δουλειά μου.
- γ. Δεν μου αρέσει να κάνω λάθη. Δεν κάνω το ίδιο λάθος δύο φορές.

12

- α. Με σκληρή δουλειά και με την υποστήριξη της σωστής διεύθυνσης, ένας εργαζόμενος μπορεί να ξεπεράσει τα περισσότερα προβλήματα.
- β. Η σκληρή δουλειά μπορεί να αποτελέσει τον τρόπο αντιμετώπισης των περισσότερων προβλημάτων.
- γ. Μία ισχυρή δέσμευση μπορεί να ξεπεράσει τα περισσότερα προβλήματα.

13

- α. Επικεντρώνομαι περισσότερο στις προσωπικές μου σχέσεις με τους συναδέλφους μου και τον προϊστάμενό μου, απ' ότι στις σχέσεις μου με τους υφισταμένους μου.
- β. Αξιοποιώ το χρόνο και την ενέργειά μου στοχεύοντας στην ανάπτυξη και την εξέλιξη των διαπροσωπικών μου σχέσεων στο εργασιακό μου περιβάλλον.
- γ. Εξελίσσω τις διαπροσωπικές μου σχέσεις στο εργασιακό μου περιβάλλον, μόνο όταν αυτές με βοηθούν να φέρω σε πέρας τα εργασιακά μου καθήκοντα.

14

- α. «Μην πατήσεις πάνω σε ανθρώπους ανεβαίνοντας. Μπορεί να τους χρειαστείς ξανά κατεβαίνοντας».
- β. «Τίποτα δεν σε καθιστά περισσότερο επιτυχημένο από την ίδια την επιτυχία».
- γ. «Κανείς δε θυμάται το όνομα εκείνου που τερμάτισε δεύτερος σε έναν αγώνα δρόμου».

15

- α. Αν είμαι σωστός, θα κερδίσω στο τέλος.
- β. Αν είμαι σταθερός στις πεποιθήσεις μου, θα κερδίσω στο τέλος.
- γ. Προσπαθώ να είμαι υπομονετικός με τους ανθρώπους. Η πρακτική αυτή ανταμείβεται στο τέλος.

16

- α. Οι εργαζόμενοι παράγουν ικανοποιητικά όταν εργάζονται μαζί με τους προϊσταμένους τους.
- β. Η παραγωγικότητα των εργαζομένων αυξάνεται όταν έχουν υποστήριξη όσον αφορά στα εργασιακά τους καθήκοντα.
- γ. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να έχουν νέες προκλήσεις προκειμένου να φτάσουν νέα ποσοστά επιτυχίας.

17

- α. Μου αρέσει να πείθω τους συνεργάτες μου να πράττουν σύμφωνα με το δικό μου τρόπο.
- β. Εφόσον μία απόφαση είναι σωστή, δεν έχει σημασία αν η απόφαση πάρθηκε ατομικά ή συλλογικά.
- γ. Προκειμένου να παρθεί μία τελική απόφαση, όλη τα μέλη μίας ομάδας τα οποία την υλοποιούν θα πρέπει να τη θεωρούν αποδεκτή.

18

- α. Δουλεύω καλύτερα όταν διατηρώ προσωπική επαφή με τον προϊστάμενό μου.
- β. Δουλεύω καλύτερα σε καταστάσεις στις οποίες είμαι το αφεντικό του εαυτού μου.
- γ. Δουλεύω καλύτερα όταν πρέπει να προσαρμοστώ χρονικά στις προθεσμίες που μου έχουν τεθεί.

## Βαθμολόγηση εργασιακών αναγκών <sup>2</sup>

Οδηγίες: Μεταφέρετε τις βαθμολογίες σας από την προηγούμενη κατάσταση, σε αυτό το φύλλο. Στη συνέχεια, προσθέστε τους αριθμούς βαθμολόγησης σε κάθε κατακόρυφη στήλη και γράψτε το άθροισμα στο κενό που υπάρχει στο τέλος. Η στήλη με το χαμηλότερο αποτέλεσμα, αντιπροσωπεύει την πρώτη σας προτεραιότητα. Η στήλη με το αμέσως μεγαλύτερο αποτέλεσμα αντιπροσωπεύει τη δευτερεύουσα προτεραιότητά σας, ενώ η στήλη με το υψηλότερο συνολικό αποτέλεσμα, αντιπροσωπεύει την τρίτη σε σειρά προτεραιότητά σας.

ανάγκη για επίτευξη	ανάγκη για αποδοχή	ανάγκη για εξουσία	ανάγκη για επίτευξη	ανάγκη για αποδοχή	ανάγκη για εξουσία
1α __	1β __	1γ __	12β __	12γ __	12α __
2γ __	2β __	2α __	13γ __	13β __	13α __
3γ __	3α __	3β __	14β __	14α __	14γ __
4α __	4γ __	4β __	15α __	15γ __	15β __
5β __	5α __	5γ __	16α __	16β __	16γ __
6β __	6α __	6γ __	17β __	17γ __	17α __
7α __	7β __	7γ __	18γ __	18α __	18β __
8α __	8γ __	8β __	Σύνολο __	Σύνολο __	Σύνολο __
9γ __	9α __	9β __			
10α __	10β __	10γ __			
11β __	11α __	11γ __			

Πηγή: The Pfeiffer Library Volume 1, 2nd Edition. Copyright ©1998 Jossey-Bass/Pfeiffer



## 6. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΕΡΙΓΡΑΦΩΝ ΕΘΕΛΟΝΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Οι περιγραφές εργασίας είναι αυτές που συγκεκριμενοποιούν τις ανάγκες για εθελοντές και περιγράφουν με σαφήνεια το έργο που καλούνται να αναλάβουν. Η συγγραφή των περιγραφών εργασίας είναι ευθύνη κάθε στελέχους σε συνεργασία με τον υπεύθυνο του εθελοντικού προγράμματος. Είναι προφανές ότι προϋπόθεση γι' αυτό αποτελούν όλη όσα έχουν ήδη προαναφερθεί.

### Αν στην οργάνωσή μας απασχολούνται ήδη εθελοντές, ως υπεύθυνοι του προγράμματος, ακολουθούμε τα εξής βήματα:

1. Φροντίζουμε να καταγράψουμε την εργασία που παρέχουν εθελοντές δίνοντας μορφή περιγραφών εργασίας που, έστω και άτυπα, λειτουργούν ήδη στον οργανισμό.
2. Αξιολογούμε τις περιγραφές αυτές με τη βοήθεια, τόσο των εθελοντών όσο και των υπευθύνων τους
3. Συζητούμε πώς θα μπορούσαν εθελοντές να χειριστούν ανάγκες που δεν έχουν ακόμη καλυφθεί.
4. Σε μια ομαδική συνάντηση, εφαρμόζοντας τη μέθοδο του «καταιγισμού ιδεών», διερευνούμε νέες ευκαιρίες που θα μπορούσαν να ικανοποιηθούν με τη βοήθεια εθελοντών
5. Προσδιορίζουμε τον απαιτούμενο αριθμό εθελοντών κατά προσέγγιση, και
6. Προχωράμε στη συγγραφή των περιγραφών εργασίας

Στην περίπτωση που ξεκινάμε από το μηδέν ή θέλουμε να επανασχεδιάσουμε το εθελοντικό πρόγραμμα τότε ενδείκνυται μια διαδικασία που χρειάζεται το χρόνο και τη δέσμευση όλου του προσωπικού.

### ➔ *Στάδιο 1*

Κάθε εργαζόμενος καταγράφει σε μια φόρμα όλες τις συγκεκριμένες δραστηριότητες/εργασίες που κάνει μέσα σε μια βδομάδα, όχι με σειρά προτεραιότητας και όσο πιο συγκεκριμένα μπορεί. Το ζητούμενο δεν είναι να ξαναγράψει την περιγραφή εργασίας του με κάποιες γενικές επιμέρους αρμοδιότητες, αλλά να καταγρά-

ψει τις πολύ συγκεκριμένες εργασίες που κάνει όσο μικρές κι αν είναι. Για παράδειγμα, δεν γράφουμε «έχω την ευθύνη της υποδοχής στο γραφείο», αλλά «απαντώ σε εισερχόμενες κλήσεις», «υποδέχομαι το κοινό και δίνω βασικές πληροφορίες για την οργάνωση», «διεκπεραιώνω την αλληλογραφία» και οποιαδήποτε άλλη μικρή και συγκεκριμένη εργασία εμπεριέχει το συγκεκριμένο κομμάτι του ρόλου μου.

Για κάθε εργασία που καταγράψω, συμπληρώνω δίπλα την περιодικότητά της, ως εξής: Κ (καθημερινή), Β (εβδομαδιαία), Μ (μηνιαία ή λιγότερο τακτική) και Ε (ετήσια).

### ΦΥΛΛΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ 1

Οδηγίες: Κατάγραψε όλες τις συγκεκριμένες δραστηριότητες που κάνεις μέσα σε μια βδομάδα, όχι με σειρά προτεραιότητας, σημειώνοντας στο κουτί Α την περιοδικότητά τους ως εξής: Κ (καθημερινή), Β (εβδομαδιαία), Μ (μηνιαία ή λιγότερο τακτική) και Ε (ετήσια). Αφού ολοκληρώσεις τη λίστα, ξαναδιάβασε τις δραστηριότητες και διαβάθμισέ τις σημειώνοντας στο κουτί Β ως εξής:

- X** πράγματα που θα προτιμούσες να μην κάνεις είτε γιατί οι γνώσεις ή η εμπειρία δεν το επιτρέπουν ή γιατί θα προτιμούσες να αφιερώνεις αλλιώς το χρόνο σου
- ✓** πράγματα που θεωρείς ότι οπωσδήποτε θα ήθελες να συνεχίσεις να τα κάνεις εσύ
- 0** πράγματα που θα ήταν αποτελεσματικότερο να τα μοιραζόσουν με μια ομάδα

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ - ΕΡΓΑΣΙΕΣ	Α (περιοδ.)	Β (διαβαθμ.)

## ➔ Στάδιο 2

Μετά την ολοκλήρωση του σταδίου 1, κάθε εργαζόμενος αφήνει ελεύθερο τον εαυτό του να ονειρευτεί πράγματα/εργασίες που θα ήθελε να κάνει ο ίδιος/α στον οργανισμό ή να δει να γίνονται και η έλλειψη χρόνου ή πόρων δεν το έχει επιτρέψει. Τα καταγράφει στον πίνακα ΟΝΕΙΡΑ στη συγκεκριμένη φόρμα και στη συνέχεια κάνει την ίδια διαδικασία για να καταγράψει τις ΕΠΙΘΥΜΙΕΣ, τα πράγματα που θα επιθυμούσε να μάθει ή να βελτιώσει στη δουλειά του ή και ευρύτερα στην προσωπική του ανάπτυξη και τα οποία θα μπο-

ρούσε να τα παρείχε ο οργανισμός στον οποίο εργάζεται αν είχε τους πόρους.

Για να μην υπάρξει σύγχυση μεταξύ των δύο κατηγοριών στα «ΟΝΕΙΡΑ» θα μπορούσε να γράψει κανείς «θα ήθελα να συμμετέχω στη δουλειά του τμήματος εκπαίδευσης ενηλίκων της οργάνωσης» ή «θα ήθελα να δω την οργάνωση να αναπτύσσει ένα πρόγραμμα ευαισθητοποίησης των νέων για...», ενώ στις «ΕΠΙΘΥΜΙΕΣ» αντίστοιχα «θα ήθελα να βελτιώσω τα Αγγλικά μου» ή «θα ήθελα να παρακολουθήσω ειδική εκπαίδευση πάνω στην δημιουργική γραφή».

### ΦΥΛΛΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ 2

#### *Η λίστα των ονείρων μου*

Άφησε τον εαυτό σου ελεύθερο να ονειρευτεί τα πράγματα που θα ήθελες να κάνεις ο ίδιος/α στον οργανισμό ή να δεις να γίνονται και η έλλειψη χρόνου ή πόρων δεν το έχει επιτρέψει

ΟΝΕΙΡΑ	

### **Η λίστα των επιθυμιών μου**

Ποια είναι αυτά που επιθυμείς να μάθεις ή να βελτιώσεις στη δουλειά σου ή και ευρύτερα στην προσωπική σου ανάπτυξη και τα οποία θα μπορούσε να στα παρείχε ο οργανισμός στον οποίο εργάζεσαι αν είχε τους πόρους;

### **ΕΠΙΘΥΜΙΕΣ**


### **Εκπλήξεις!**

Άσε τα παρακάτω πεδία κενά για πράγματα που μπορεί να μην έχεις ονειρευτεί ποτέ αλλά μπορεί να βρεθούν εθελοντές που θα μπορούσαν να τα πραγματοποιήσουν.

### **ΕΚΠΛΗΞΕΙΣ**


### ➔ Στάδιο 3

Αυτό το στάδιο είναι ευθύνη του συντονιστή του εθελοντικού προγράμματος. Σκοπός αυτού του σταδίου είναι να συνδυαστούν όμοιες ή παρόμοιες δραστηριότητες/εργασίες που έχουν καταγραφεί στις ατομικές φόρμες των εργαζομένων («όνειρα» και διαβαθμισμένες με Χ και Ο εργασίες). Αυτές οι εργασίες μεταφέρονται με σειρά συχνότητας στη φόρμα του συντονιστή των εθελοντών και αποτελούν τη βάση για τη συγγραφή των περιγραφών εργασίας των εθελοντών του οργανισμού.

#### ΦΥΛΛΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ/ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ ΕΘΕΛΟΝΤΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Συνδύασε όμοιες ή παρόμοιες δραστηριότητες/εργασίες (όνειρα, Χ- και Ο- διαβαθμισμένα) από τα φύλλα εργασίας κάθε εργαζόμενου και σημείωσέ τα παρακάτω με σειρά συχνότητας

ΑΝΑΓΚΕΣ	ΧΡΟΝΟΣ

## Τι πρέπει να περιλαμβάνει μια περιγραφή εργασίας:

1. Τίτλο
2. Σκοπό (ποια ανάγκη καλύπτει)
3. Καθήκοντα (όσο πιο αναλυτικά γίνεται)
4. Απαιτούμενο χρόνο δέσμευσης
5. Ελάχιστη διάρκεια (ή ημερομηνία λήξης)
6. Εύρος ευθύνης - εποπτεία («αναφέρεται στον/στην»)
7. Τόπο - χώρο εργασίας
8. Απαιτούμενα/επιθυμητά προσόντα
9. Τι κερδίζω / τι μαθαίνω ως εθελοντής
10. Άλλες παροχές - προνόμια
11. Κριτήρια αξιολόγησης

Η ιδανική περιγραφή εργασίας είναι η χρυσή τομή μεταξύ των αναγκών της κοινωνίας (με τον όρο «κοινωνία» εδώ εννοούμε τους επωφελημένους του έργου ή ευρύτερα τους σκοπούς του οργανισμού), των αναγκών του οργανισμού και των αναγκών και ικανοτήτων του εθελοντή.

## Η περιγραφή εργασίας



Προκειμένου να βρεθεί αυτή η χρυσή τομή, μια ανάλογη άσκηση με αυτή που καθλούνται να κάνουν οι εργαζόμενοι και περιγράψαμε παραπάνω, είναι σκόπιμο να κάνουν και οι εθελοντές. Αυτό είναι καλύτερο να γίνει κατά το αρχικό στάδιο της επιλογής και τοποθέτησής τους.

**Σε μια αντίστοιχη φόρμα, ο εθελοντής συμπληρώνει τις εξής τρεις λίστες:**

➤ «Δώρα»: αυτά που θα ήθελε να προσφέρει, μπορεί και γνωρίζει να τα κάνει και θεωρεί ότι θα μπορούσαν να βοηθήσουν τους άλλους.

- «Επιθυμίες»: αυτά που θα ήθελε να μάθει ή αυτά στα οποία θα ήθελε να εξελίξει τις γνώσεις ή τις δεξιότητές του
- «Ταμπού»: τα πράγματα/εργασίες που δεν θα ήθελε να του ζητήσουν να κάνει ή που δεν του αρέσουν καθόλου.

Κάποια «δώρα» των εθελοντών μπορεί να ταιριάζουν με «όνειρα» ή «επιθυμίες» του προσωπικού ή άλλων εθελοντών και να δημιουργήσουν νέους ρόλους εθελοντών που πριν μπορεί να μην είχαμε καν φανταστεί. Τα «ταμπού» κάθε εθελοντή πρέπει να τα λάβουμε σοβαρά υπόψη κατά το στάδιο της επιλογής και τοποθέτησης.

**ΦΥΛΛΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΕΘΕΛΟΝΤΗ**

***Τα δώρα μου***

Συμπλήρωσε παρακάτω αυτά που ΘΑ ΗΘΕΛΕΣ ΝΑ ΠΡΟΣΦΕΡΕΙΣ + ΜΠΟΡΕΙΣ/ΓΝΩΡΙΖΕΙΣ ΝΑ ΚΑΝΕΙΣ + ΘΑ ΜΠΟΡΟΥΣΑΝ ΝΑ ΒΟΗΘΗΣΟΥΝ ΑΛΛΟΥΣ. Γίνε όσο πιο σαφής μπορείς

ΔΩΡΑ	

## Συμβουλές και ιδέες για το σχεδιασμό των περιγραφών εργασίας

### Ευελιξία

- ➔ Η περιγραφή εργασίας υπάρχει για να διευκολύνει και όχι για να δυσχεραίνει το έργο. Όσο πιο ευέλικτη είναι, τόσο πιο εύκολο να την καλύψει ένας εθελοντής. Εξάλλου, ευελιξία σημαίνει να αφήνουμε τα περιθώρια στον εθελοντή να επεμβαίνει και να τη διαμορφώνει και σύμφωνα με τις δικές του ιδιαιτερότητες.

### Δημιουργικότητα

- ➔ Αφήστε τη φαντασία σας ελεύθερη και αξιοποιήστε τα «δώρα» των εθελοντών, τις «επιθυμίες» και τα «όνειρα» των εργαζομένων.
- ➔ **Εξ αποστάσεως εργασία και τηλεργασία:** Ξεφύγετε από τα στενά όρια του χώρου που διαθέτετε. Π.χ. τη γραφιστική επιμέλεια του ενημερωτικού σας δελτίου, μπορεί να την διεκπεραιώσει ένας εθελοντής - γραφίστας στο δικό του χώρο και ένας εθελοντής μεταφραστής να αναλάβει τη μετάφρασή του αντίστοιχα και ύστερα να σας στείλουν τη δουλειά τους με το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο. Το ενδιαφέρον των «εξ αποστάσεως» εθελοντών και η αφοσίωσή τους στην οργάνωση συντηρείται δυσκολότερα και απαιτεί συχνή επικοινωνία και επινόηση συχνά νέων τρόπων για την ανανέωση του.

### Ασφάλεια

- ➔ Ο κατακερματισμός μιας εργασίας σε πολλές επιμέρους περιγραφές δεν σημαίνει υποχρεωτικά μεγαλύτερη ασφάλεια.

Η ανάθεση της συνολικής ευθύνης για ένα έργο, αν και φαίνεται να περιέχει ρίσκο, είναι συχνά αποτελεσματικότερη (με δεδομένη την κατάλληλη εποπτεία)

- ➔ Δώστε μεγαλύτερη έμφαση σε περιγραφές εργασίας **μικρής διάρκειας** (αυτό δεν σημαίνει υποχρεωτικά προσωρινούς εθελοντές, αλλά συγκεκριμένα έργα επαναλαμβανόμενα)
- ➔ Προτιμήστε να αναθέσετε το έργο που κανονικά απαιτεί έναν εθελοντή σε **ζευγάρι εθελοντών**, όπου βέβαια αυτό είναι εφικτό. Αυτό δεν σημαίνει να δώσετε εν αγνοία τους την ίδια δουλειά παράλληλα σε δύο ανθρώπους, αλλά να μοιράσετε την ευθύνη της. Αν, για παράδειγμα, μια περιγραφή εργασίας αφορά στη φύλαξη ενός δάσους για δασοπροστασία, διπλασιάστε τον αριθμό των απαιτούμενων εθελοντών και τοποθετήστε δύο άτομα παρέα στο ίδιο σημείο. Αυτή την «πολυτέλεια» σας την προσφέρει, ως μη αμειβόμενη, η εθελοντική εργασία περιορίζοντας έτσι τα κενά από απουσίες. Παράλληλα, η σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ των εθελοντών προσδίδει μια επιπλέον αξία και φαίνεται ότι συνδέεται με μακρύτερη παραμονή τους στο εθελοντικό πρόγραμμα. Ακόμη, και σε μια θέση εργασίας που αυστηρά απευθύνεται σε έναν και μόνο εθελοντή, όπως για παράδειγμα η «εκπαιδευτική υιοθεσία» ενός κοινωνικά αποκλεισμένου παιδιού στο οποίο παρέχεται υποστηρικτική διδασκαλία σε τακτική βάση, μπορείτε να προσθέσετε και δεύτερο, ο οποίος θα έχει το ρόλο του βοηθού και ο οποίος μπορεί να βοηθήσει τον πρώτο στην αξιολόγηση της δουλειάς του.
- ➔ Κάντε τακτική **αξιολόγηση και αναπροσαρμογή** των περιγραφών.





## Εμπλουτισμός

➤ Η πρωτοβουλία για εμπλουτισμό της εργασίας του εθελοντή (κάθετα ή οριζόντια) είναι ευθύνη του άμεσου επόπτη. Οριζόντιος εμπλουτισμός σημαίνει με απλά λόγια «περισσότερη δουλειά», ενώ ο κάθετος εμπλουτισμός «περισσότερη ευθύνη». Ο εμπλουτισμός της εργασίας αποτελεί κρίσιμο παράγοντα ικανοποίησης και διατήρησης του εθελοντή. Ένα παράδειγμα για τους τρόπους με τους οποίους μπορεί να εμπλουτιστεί μια περιγραφή εργασίας είναι το εξής:

Έστω ότι ένας εθελοντής αναλαμβάνει να φτιάξει τη λίστα των καλεσμένων για μια εκδήλωση της οργάνωσης. Η σύνθεση της λίστας αποτελεί μια πολύ συγκεκριμένη και περιορισμένη περιγραφή. Ο εμπλουτισμός της μπορεί να γίνει:

### **α. με αλληλουχία εργασιών**

Προσθέτουμε εργασίες που απαιτούνται αμέσως πριν και αμέσως μετά. Στο παράδειγμά μας, αναθέτουμε στον εθελοντή να γράψει την πρόσκληση και να την ταχυδρομήσει στους καλεσμένους.

### **β. με ολοκλήρωση του έργου**

Στο παράδειγμά μας, ο εθελοντής παρευρίσκεται στην εκδήλωση υποδεχόμενος τους καλεσμένους.

### **γ. με δυνατότητα ανατροφοδότησης**

Ο εθελοντής όχι μόνο παρευρίσκεται στην υποδοχή, αλλά συμμετέχει στην εκδήλωση συλλέγοντας feedback από τους καλεσμένους το οποίο μεταφέρει πίσω στην οργάνωση.

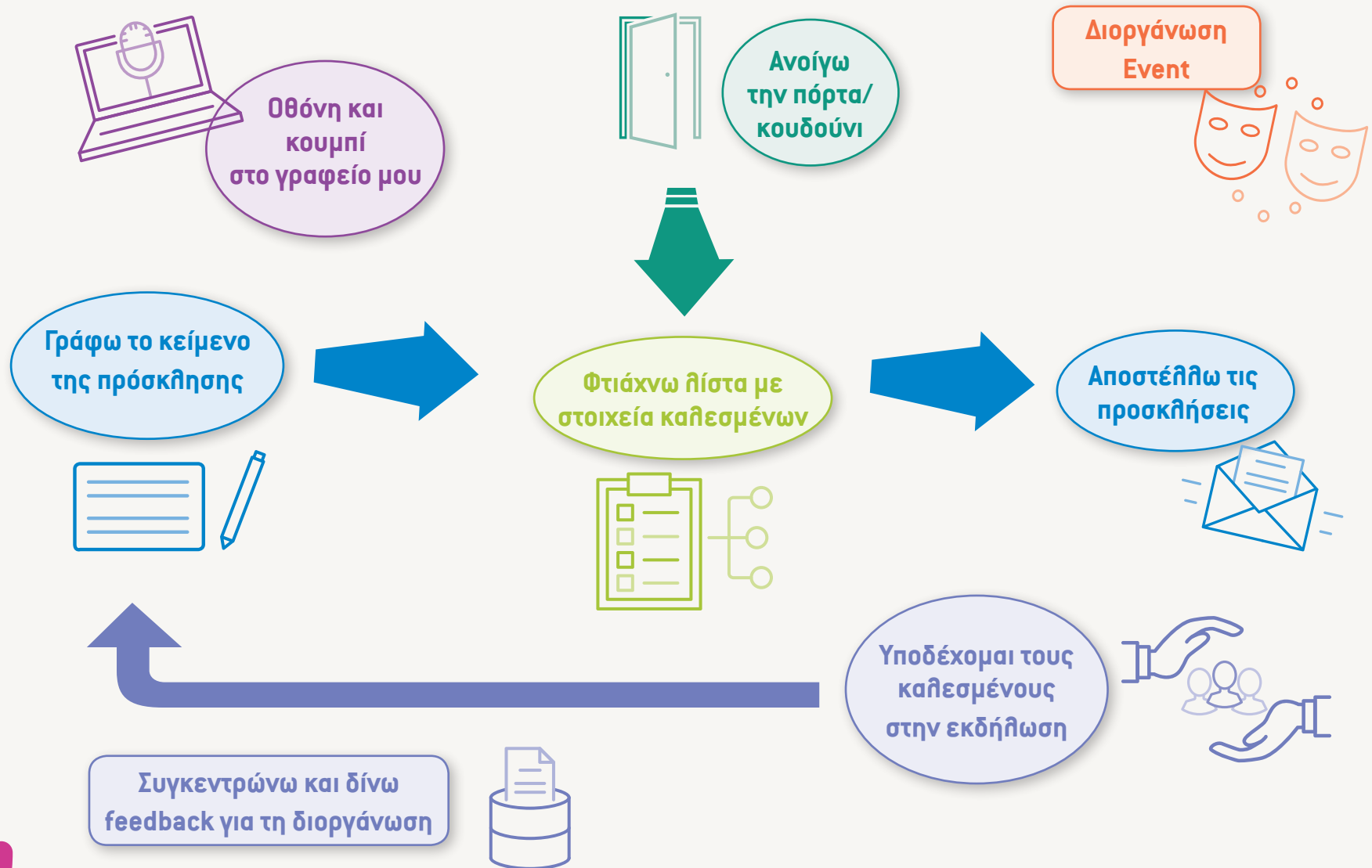
### **δ. με ποικιλία**

Προσθέτουμε δραστηριότητες ή μικρές εργασίες που εκτελούνται παράλληλα με τη βασική εργασία προσφέροντας ποικιλία και σπάζοντας τη μονotonία. Στο παράδειγμά μας, ο εθελοντής, ενώ φτιάχνει τη λίστα των καλεσμένων, εξυπηρετεί π.χ. την υποδοχή του γραφείου, δίνοντας τις πρώτες πληροφορίες σε πιθανούς επισκέπτες ή απαντώντας στο τηλέφωνο.

### **ε. με εκσυγχρονισμό**

Η παροχή τεχνολογικών εργαλείων που μπορούν να κάνουν την εργασία ευκολότερη και ταχύτερη λειτουργεί ως παράγοντας ικανοποίησης για τον εθελοντή όταν πριν απουσίαζε και έρχεται στη συνέχεια να προστεθεί. Στο αμέσως προηγούμενο παράδειγμα, αυτό μπορεί να είναι ένα κουμπί δίπλα στο γραφείο του εθελοντή που μπορεί να ανοίγει την πόρτα και θα τον προστατέψει από το να σηκώνεται συνεχώς από το γραφείο του για να ανοίξει την πόρτα στους επισκέπτες.

# Εμπλουτισμός Εθελοντικής Εργασίας





## 7. ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΕΘΕΛΟΝΤΩΝ

Αυτό είναι το πρώτο «ορατό» βήμα του εθελοντικού προγράμματος, το οποίο, όμως, απαιτεί για να γίνει όλη την προεργασία «πίσω από τη σκηνή» που αναλύθηκε.

Σημαντικοί παράγοντες για το σχεδιασμό της προσέλιξης είναι να έχουμε προσδιορίσει σε ποιους δεν απευθυνόμαστε. Όσο πιο πολυσυλλεκτική είναι η ομάδα των εθελοντών τόσο το καλύτερο, όμως σε πολλή περιπτώσεις αναζητούμε ένα πολύ συγκεκριμένο προφίλ ανθρώπων, ως εκ τούτου πρέπει να προσαρμόσουμε ανάλογα και τη μέθοδο προσέλιξης.

Ως προς τους τρόπους προσέλιξης, μπορούμε να τους διακρίνουμε σε τρεις κατηγορίες:

### 1. Μαζική προσέλιξη

Έχει εφαρμογή σε δράσεις που απαιτούν μεγάλο αριθμό εθελοντών για κάποιο γεγονός ή δράσεις ad hoc που απαιτούν μαζική κινητοποίηση (π.χ. ο καθαρισμός όλων των ακτών της χώρας σε μια μέρα απαιτεί μαζική προσέλιξη).

Η μαζική προσέλιξη γίνεται συνήθως με καταχωρήσεις στον ημερήσιο τύπο, έντυπο και ηλεκτρονικό, διαφημιστικά σποτ στο ραδιόφωνο ή την τηλεόραση, μαζική διανομή φυλλαδίων, αφίσες σε δημόσιους χώρους, γιγαντοαφίσες, αξιοποίηση των ηλεκτρονικών μέσων κοινωνικής δικτύωσης κ.α. Έρευνες έχουν δείξει ότι οποιαδήποτε διαφήμιση δεν έχει το αποτέλεσμα που έχει η διαπροσωπική επαφή. Είναι δε ιδιαίτερα σημαντικό εκείνοι που έχουν ανάγκη τους εθελοντές να βρίσκονται στην πρώτη γραμμή της προσέλιξης.

Στα θετικά της μαζικής προσέλιξης συγκαταλέγονται το ποσοτικό αποτέλεσμα, η δημοσιότητα που δίνει στον οργανισμό και οι

αυξημένες πιθανότητες προσέλιξης χορηγών. Στα αρνητικά, το υψηλό κόστος και το χαμηλό ποσοστό παραμονής των εθελοντών μετά τη λήξη του γεγονότος.

### 2. Προέλιξη ειδικού κοινού - στόχου

Ενδείκνυται, όταν αναζητούνται συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ή προσόντα από τους εθελοντές και ο επιθυμητός αριθμός τους δεν είναι μεγάλος. Το καλύτερο μέσο είναι η παρουσίαση στην ομάδα κοινού που μας ενδιαφέρει και η καταχώρηση ή διαφήμιση σε χώρους, έντυπα, ιστοσελίδες κλπ. που τα επισκέπτονται άτομα με τα χαρακτηριστικά που ζητάμε. Οι περιγραφές εργασίας είναι καλό να υπάρχουν ενημερωμένες στην ιστοσελίδα μας και να αποστέλλονται σε ιστοσελίδες φτιαγμένες για αυτό το σκοπό.

### 3. Προέλιξη μέσα από ομόκεντρους κύκλους

«Ο συχνότερος λόγος για τον οποίο κάποιος γίνεται εθελοντής είναι διότι κάποιος άλλος του το ζήτησε». Οι ίδιοι οι εθελοντές και οι αμειβόμενοι της οργάνωσης αποτελούν την καλύτερη πηγή νέων εθελοντών μέσα από τον προσωπικό τους κύκλο. Συνήθως, οι εθελοντές που προσελκύονται με αυτό τον τρόπο ενσωματώνονται πιο γρήγορα στον οργανισμό, αλλά έχουν αυξημένες πιθανότητες αποχώρησης, αν το άτομο που τους προσέλιξε αποχωρήσει.

Τέλος, η προσέλιξη και η πρώτη επιλογή μπορεί να «ανατεθεί» και σε συνεργαζόμενους ή ενδιαμέσους φορείς δικτύωσης, προσέλιξης ή και συντονισμού εθελοντικών πρωτοβουλιών ή προγραμμάτων, όπως το **Volunteer4Greece**.

## Ποιες είναι οι πρώτες ερωτήσεις ενός υποψήφιου εθελοντή;

Η εκστρατεία προσέλιξης, όποιο τρόπο προσέγγισης των υποψήφιων εθελοντών κι αν χρησιμοποιεί, χρειάζεται ένα επικοινωνιακό μήνυμα. Το μήνυμα πρέπει να είναι σύντομο, περιεκτικό και σαφές. Το μήνυμα είναι ολοκληρωμένο όταν ο παραλήπτης του μπορεί να απαντήσει στις παρακάτω ερωτήσεις:

- ➔ Ποιο είναι το πρόβλημα; (ΑΝΑΓΚΗ)
- ➔ Πώς η εθελοντική εργασία θα βοηθήσει στη λύση του; (ΛΥΣΗ)
- ➔ Έχω τη δυνατότητα να αναλάβω κι εγώ ένα ρόλο; (ΦΟΒΟΙ)
- ➔ Τι θα μου προσφέρει προσωπικά; (ΟΦΕΛΗ)
- ➔ Τι θα πρέπει να κάνω αν αποφασίσω να συμμετέχω; (ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ)

## Πώς θα γράψω μια ελκυστική αγγελία;

Με δεδομένο ότι έχω καταλήξει στην περιγραφή εργασίας και έχω επιλέξει σε ποιο κοινό απευθύνομαι, χρειάζεται να προσέξω τα παρακάτω:

- ➔ Ο τίτλος/αρχή του μηνύματος είναι το ήμισυ του παντός
- ➔ Δίνω την απαιτούμενη σημασία στο layout/format
- ➔ Συμπεριλαμβάνω την αποστολή του οργανισμού σε λίγες λέξεις ή βάζω το link για τις σχετικές πληροφορίες
- ➔ Δηλώνω το χρόνο/δέσμευση που απαιτεί η θέση
- ➔ Αναφέρω τα προσόντα που είναι προαπαιτούμενα

- ➔ Υπογραμμίζω τα οφέλη του εθελοντή
- ➔ Εξηγώ τη διαδικασία αίτησης - επιλογής
- ➔ Δίνω στοιχεία επικοινωνίας (τηλέφωνο, email).

Δεν είναι ανάγκη να βάλω όλα τα παραπάνω σε μια φράση! Αντίθετα, οι πρώτες μια-δυο φράσεις πρέπει απλά να τραβούν το ενδιαφέρον του εθελοντή, του οποίου το προφίλ επιθυμούμε, να διαβάσει παρακάτω:

Παράδειγμα: «Είσαι ηλίθια της όπερας; Μόνο οι εθελοντές μας γνωρίζουν τι γίνεται στα παρασκήνια της Λυρικής!...» Με αυτές τις δύο φράσεις θα μπορούσε να ξεκινήσει μια αγγελία για εθελοντές που ο ρόλος τους θα ήταν π.χ. να βοηθούν στη λειτουργία του κυλικείου των παρασκηνίων της Λυρικής Σκηνής...

Αυξάνουμε πολύ τη δύναμη του μηνύματος και την αξιοπιστία μας αν προσθέσουμε σύντομες δηλώσεις πρώην εθελοντών ή/και επωφεληθέντων από το έργο των εθελοντών, καθώς και κάποιο σχετικό βίντεο, εάν υπάρχει.

Πρέπει να υπολογίζουμε ότι μια αγγελία χρειάζεται να παραμείνει αναρτημένη για κάποιο διάστημα (το διάστημα εκτιμάται κατά περίπτωση, αλλιώς ένας λογικός ελάχιστος χρόνος είναι συνήθως δύο εβδομάδες). Στη συνέχεια, πρέπει να εξετάσουμε τις αιτήσεις και να προχωρήσουμε στις συνεντεύξεις επιλογής. Με δεδομένο και το στάδιο της βασικής εκπαίδευσης και προσανατολισμού των νέων εθελοντών, πρέπει να έχουμε υπόψη κατά το σχεδιασμό μας ότι για την κάλυψη μιας τυπικής θέσης εθελοντικής εργασίας σε έναν οργανισμό μεσοθαβεί το λιγότερο ένας μήνας από τη στιγμή που βγαίνει δημόσια αγγελία μέχρι τη στιγμή που ο εθελοντής που αναζητούμε έχει αναλάβει καθήκοντα...



## 8. ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ

Κατά κανόνα -και κατά προτίμηση- μια αγγελία οδηγεί τον υποψήφιο εθελοντή στο να συμπληρώσει μια αίτηση. Η αίτηση μπορεί να είναι διαθέσιμη στην ιστοσελίδα μας ή να τη βρίσκει στο χώρο όπου γίνεται η προσέλιψη (για παράδειγμα σε μια παρουσίαση του εθελοντικού προγράμματος σε ένα πανεπιστήμιο, μια λέσχη κλπ.) ή στην έδρα της οργάνωσης.

Στη φόρμα αίτησης ζητάμε να συμπληρωθούν όσα στοιχεία θεωρούμε απαραίτητα για να μπορούμε να επιλέξουμε τον υποψήφιο εθελοντή για συνέντευξη και να επικοινωνήσουμε μαζί του. Έτσι εκτός από τα προσωπικά στοιχεία (ονοματεπώνυμο, διεύθυνση, στοιχεία επικοινωνίας) μπορούμε να ζητάμε στοιχεία σχετικά με σπουδές, επαγγελματική ή/και εθελοντική εμπειρία, ιδιαίτερα προσόντα (π.χ ξένες γλώσσες, ηλεκτρονικούς υπολογιστές, δίπλωμα οδήγησης κ.α.), τη διαθεσιμότητα σε χρόνο και τον τομέα ή τη θέση (αν υπάρχουν πολλή) για την οποία ενδιαφέρονται.

Κάποιοι οργανισμοί, συμπληρωματικά ή στη θέση μιας απλής αίτησης, επιλέγουν να ζητούν πλήρες βιογραφικό σημείωμα και επιστολή εκδήλωσης ενδιαφέροντος (motivation letter).

### Η συνέντευξη επιλογής

Η ατομική συνέντευξη είναι το πιο ασφαλές μέσο για την επιλογή και τοποθέτηση ενός εθελοντή σε μια θέση εργασίας και το κρισιμότερο σημείο της όλης διαδικασίας, ιδιαίτερα όταν μιλάμε για κάλυψη ρόλων με ιδιαίτερες απαιτήσεις. Ακολουθεί την εκδήλωση ενδιαφέροντος, πολλές φορές και την πρώτη ενημέρωση.

Η ευθύνη της συνέντευξης πρέπει να ανατίθεται σε κατάλληλο άτομο με ιδιαίτερα προσόντα και εκπαίδευση. Σε περίπτωση που στον οργανισμό υπάρχει υπεύθυνος του εθελοντικού προγράμματος

θα ήταν σκόπιμο η συνέντευξη επιλογής να είναι μέρος της δικής του περιγραφής εργασίας.

Στόχος της συνέντευξης είναι μέσα από την αναγνώριση των ενδιαφερόντων, δεξιοτήτων, κινήτρων, αξιών, συνηθειών, συναισθηματικής κατάστασης του εθελοντή, η επιτυχημένη τοποθέτησή του σε θέση εργασίας ή αντίστοιχα η απόρριψή του.

Είναι σοβαρό σφάλμα να δεχτούμε στο εθελοντικό μας πρόγραμμα κάποιον που δεν χρειαζόμαστε ή που σαφώς δεν μας ταιριάζει. Κάτι τέτοιο δεν βλάπτει μόνο εμάς, αλλά και τον ίδιο τον εθελοντή. Είναι σημαντικό να έχουμε πάντα στο μυαλό μας ότι η συνέντευξη δεν προστατεύει μόνο εμάς από μια αποτυχημένη συνεργασία, αλλά και τον υποψήφιο εθελοντή από μια λανθασμένη επιλογή. Η αδυναμία να ανταπεξέλθει σε μια θέση που είναι πάνω ή έξω από τις δυνατότητές του, μπορεί να δημιουργήσει αισθήματα απογοήτευσης και αποτυχίας στον εθελοντή. Η απόρριψη θα πρέπει να γίνεται με λεπτότητα και να συνοδεύεται με εναλλακτικές προτάσεις για αξιοποίηση του δυναμικού του ατόμου εκτός της οργάνωσης.

Καλό είναι να ανακοινώνουμε εκ των προτέρων τον αριθμό εθελοντών που χρειάζονται για την κάλυψη κάθε θέσης, ώστε να υπάρχει περιθώριο απόρριψης, όχι λόγω ακαταλληλότητας, αλλά μεγαλύτερης καταλληλότητας κάποιου άλλου υποψηφίου.

Η συνέντευξη επιλογής δεν είναι μια τεχνική για να γεμίσουμε τα κενά μιας αίτησης, ούτε μια έτοιμη λίστα ερωτήσεων που πρέπει να απαντηθούν.

Η συνέντευξη είναι μια διαδικασία με ιδιαίτερες δυσκολίες. Εκείνος που παίρνει τη συνέντευξη έχει την ανάγκη να μπορεί να εξάγει άμεσα το συμπέρασμά του, ενώ ο υποψήφιος εθελοντής

## Φόρμα Αίτησης Εθελοντή

### ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Όνομα .....  
Επώνυμο .....  
Διεύθυνση ..... Τ.Κ. ....  
Πόλη .....  
Έτος γέννησης.....  
Επάγγελμα.....  
Δημόσια ή Ιδιωτική Ασφάλεια .....

### ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Σταθερό τηλέφωνο ..... Κινητό τηλέφωνο .....  
E-mail.....

### ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Σπουδές.....  
Ξένες Γλώσσες.....  
Γνώσεις Η/Υ .....  
Word..... Excel..... Power point..... Access..... Internet.....  
Social Media..... FB..... Twitter..... Άλλο.....

**ΟΡΟΙ/ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ (ορίζονται από την οργάνωση) Το παρακάτω κείμενο είναι ενδεικτικό. Θα πρέπει να ελεγχθεί και με τον δικηγόρο της οργάνωσης.**  
(Π.χ. Ο/Η εθελοντής/εθελόντρια πρέπει να είναι άνω των 18 ετών)

**\*\*Ο/Η υποψήφιος/α εθελοντής/εθελόντρια χρειάζεται να υπογράψει ότι συμφωνεί με όλα τα παραπάνω, αληθιά και ότι δεν έχει νομικές ή άλλου τύπου αξιώσεις από την οργάνωση.**

Έλαβα γνώση και αποδέχομαι ανεπιφύλακτα τους παραπάνω όρους. Δηλώνω ότι αναλαμβάνω προσωπικά την ευθύνη σε περίπτωση απώλειας προσωπικών μου ειδών, σωματικής βλάβης ή θανάτου που τυχόν προέλθει από οποιαδήποτε δραστηριότητα. Δηλώνω, επίσης, ότι παραιτούμαι από οποιαδήποτε διεκδίκηση ή αξίωση έναντι της Εταιρείας αναφορικά με τις παραπάνω περιπτώσεις.

Άλλο .....

### ΕΘΕΛΟΝΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ

Έχετε συμμετάσχει σε άλλο εθελοντικό πρόγραμμα;.....  
Αν ναι, σε ποιο;.....  
Περιγράψτε τις αρμοδιότητες σας στο πλαίσιο της συμμετοχής σας.....  
Διαθέσιμος χρόνος συμμετοχής στο εθελοντικό πρόγραμμα .....  
Πρωϊνά.....Απογεύματα.....  
Σαββατοκύριακα ..... Κατά περίπτωση.....

**\*\*Επιλογή τομέα ή/και θέσης στο εθελοντικό πρόγραμμα για την οποία ενδιαφέρεται περισσότερο εθελοντής, αν υπάρχουν περισσότερες θέσεις από μία.**

### ΆΛΛΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Άδεια οδήγησης.....  
Μηχανάκι.....Αυτοκίνητο..... Επαγγελματικό Δίπλωμα.....  
Ενδιαφέροντα.....

## Φόρμα Αξιολόγησης Συνέντευξης

1. Ονοματεπώνυμο:
2. Εθελοντική θέση:
3. Ημερομηνία Συνέντευξης:

Επαγγελματική εμπειρία	
Εθελοντική εμπειρία	
Στοιχεία Προσωπικότητας	
Γενικά Σχόλια	
<b>Τελική απόφαση</b>	
Shortlisted <input type="checkbox"/> Pending <input type="checkbox"/> Rejected <input type="checkbox"/>	

μπορεί να έχει την αίσθηση ότι εξετάζεται, να είναι ντροπαλός και να μη νιώθει άνετα να μιλήσει ή να μην τον εμπνέει το περιβάλλον κι έτσι να μην δώσει τα απαραίτητα στοιχεία για τον εαυτό του.

### Μερικές χρήσιμες συμβουλές προς τον υπεύθυνο της συνέντευξης:

1. Η διάρκεια της συνέντευξης να μην ξεπερνά τα 30 λεπτά (15 με 20 λεπτά είναι ο προτεινόμενος χρόνος)
2. Στην αρχή συστήνομαι και παρουσιάζω πολύ σύντομα τον εαυτό μου
3. Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης δεν απαντώ σε τηλέφωνα, ούτε είμαι διαθέσιμος για άιλιες δουλειές
4. Φροντίζω να έχω δημιουργήσει ένα ευχάριστο περιβάλλον και σε χώρο που κανείς άιλιος να μην ακούει τη συζήτησή μου με τον υποψήφιο εθελοντή
5. Έχω ευχάριστη διάθεση και αξιοποιώ (αιλιά και αξιολογώ για τον άιλιλο) τις εξω-ηλεκτικές μορφές επικοινωνίας (τη γλιώσσα του σώματος).
6. Μιλώ λιίγο δίνοντας περισσότερο χρόνο στον υποψήφιο εθελοντή
7. Δεν έχω ένα προσχεδιασμένο ερωτηματολιίγιο το οποίο ακουλιουθώ αυστηρά, αιλιά παίρνω αφορμή από αυτά που ακούω (αν ο υποψήφιος εθελοντής πει «η καλύτερη εθελοντική μου εμπειρία ήταν όταν συντόνισα μια ομάδα παιδιών στη γειτονιά μου για να την καθαρίσουμε από τα σκουπίδια», δεν λιέω «μίλιησέ μου για τις σπουδές σου» [!!!], αιλιά π.χ. «Τι ωραία! Και με ποιο τρόπο το κατάφερες αυτό;»)
8. Προτιμώ πάντα τις ανοιχτές ερωτήσεις (είναι καλύτερο, π.χ. να ρωτήσω «θα ήθελιες να μου μιλήσεις για την οικογένειά σου;»)

από ότι να ρωτήσω «Είσαι παντρεμένος; Πόσα παιδιά έχεις;»

9. Αποφεύγω τις ρητορικές ερωτήσεις. (π.χ. δεν λέω «Η ενημέρωση του κόσμου είναι η καλύτερη άμυνα κατά του AIDS, δεν συμφωνείς;», αλλιώς προτιμώ να πω «Ποιο κατά τη γνώμη σου είναι το καλύτερο όπλο για την προστασία από τον ιό HIV/AIDS;»)
10. Αξιοποιώ τη συμπληρωμένη αίτηση που πιθανόν έχω μπροστά μου
11. Κρατώ σημειώσεις
12. Γνωρίζω πολύ καλά όλες τις περιγραφές εργασίας και τις έχω διαθέσιμες
13. Αφήνω χρόνο για να δεχτώ ερωτήσεις
14. Ο καλύτερος τρόπος αυτο-αξιολόγησης είναι να ηχογραφήσω τη συνέντευξη και μετά να την ακούσω με προσοχή. Καλό είναι από καιρό σε καιρό να το κάνω, ζητώντας όμως πρώτα την άδεια του συνομιλητή και εξηγώντας του το λόγο.

Η διερεύνηση των κινήτρων του εθελοντή βοηθά στην επιτυχέστερη τοποθέτησή του. Ο παρακάτω πίνακας εμφανίζει κάποιες συνδέσεις πιθανών κινήτρων και ρόλων:

ΠΙΘΑΝΑ ΚΙΝΗΤΡΑ	ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ
Απόκτηση δύναμης και ελέγχου	Συνεργασία με άτομα εξουσίας ή ανάληψη συνολικής ευθύνης ενός έργου
Καλλιέργεια προσωπικών σχέσεων	Συχνή επαφή με άλλους εθελοντές, το αμειβόμενο προσωπικό και το κοινό
Δημόσια αναγνώριση	Δημόσιες παρουσιάσεις του οργανισμού στο κοινό ή οργάνωση ομιλιών
Επίτευξη σκοπού και ολοκλήρωση έργου	Ευθύνη ηγεσίας ενός ομαδικού έργου ή αυτόνομη εργασία
Δημιουργικότητα	Δοκιμή καινούριων πραγμάτων, έναρξη ενός νέου προγράμματος, ρίσκα

Ανάγκη για ασφάλεια και σταθερότητα	Σταθερή εργασία με παρόμοιες περιγραφές έργου
Προσωπική ανάπτυξη	Απόκτηση νέων μαθησιακών εμπειριών, προοδευτικά δυσκολότερα έργα
Διασκέδαση	Ζωντανό και χαρούμενο περιβάλλον

Οι σημειώσεις που έχω κρατήσει κατά τη συνέντευξη είναι καλό να επισυνάπτονται στην αίτηση και το προσωπικό αρχείο του εθελοντή. Αντίγραφο της αίτησης μαζί με τις σημειώσεις, και μια ενημέρωση σε προσωπικό επίπεδο θα πρέπει να γίνεται από τον υπεύθυνο εθελοντών στο άτομο που θα αναλάβει την εποπτεία του συγκεκριμένου εθελοντή και να ορίζεται το συντομότερο δυνατό η μεταξύ τους συνάντηση.

Στα άτομα που συμπλήρωσαν την αίτηση ή έστειλαν βιογραφικό, τους έχουμε συναντήσει μια φορά ή έχουμε μιλήσει μαζί τους τηλεφωνικά, αλλιώς δεν έχουν επιλεγεί, είναι σημαντικό να τους αποστείλουμε ένα ενημερωτικό email ευχαριστήριο ενημερώνοντάς τους για την απόφασή μας.

Στα άτομα που έχουν περάσει από μια κανονική συνέντευξη (ή και παραπάνω - σε περίπτωση που η διαδικασία επιλογής γίνεται σε παραπάνω από ένα γύρο) στέλνουμε ένα πιο προσωπικό email ή ακόμη καλύτερα επικοινωνούμε την απόφασή μας τηλεφωνικά.

Σε κάθε περίπτωση ακόμη και αν έχουμε δεχτεί απλά μια αίτηση και δεν έχουμε προχωρήσει σε συνάντηση ή συνέντευξη, σφείλουμε αν ενημερώσουμε με ένα email τους ενδιαφερόμενους ώστε να μην παραμένουν σε αναμονή εκτός αν στην αγγελία είναι σαφές ότι θα επικοινωνήσουμε μόνο με όσους επιλεγούν μέσα σε καθορισμένο από πριν χρόνο.



## 9. ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΒΑΣΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Η πρώτη ουσιαστική επαφή του εθελοντή με την οργάνωση είναι καλό να γίνει μέσα από ένα σύντομο πρόγραμμα βασικής εκπαίδευσης «υποδοχής και προσανατολισμού», που θα πρέπει να περιλαμβάνει:

1. Ιστορία της οργάνωσης
2. Αποστολή, όραμα και φιλοσοφία - ιδεολογικό πλαίσιο της οργάνωσης
3. Στόχους
4. Τρέχοντα προγράμματα και υπηρεσίες
5. Μεθελοντικά σχέδια
6. Ομάδες κοινού οι οποίες εμπλέκονται
7. Οργανωτική δομή
8. Πολιτική, διαδικασίες, τρόπους επικοινωνίας
9. Πηγές χρηματοδότησης
10. Σημασία των εθελοντών και παρουσίαση του έργου που παράγουν
11. Υποχρεώσεις και δικαιώματα εθελοντών
12. Προνόμια εθελοντών
13. Λεπτομέρειες πρακτικής φύσης
14. Ξενάγηση στους χώρους της οργάνωσης
15. Συστάσεις με τον/ τους ανθρώπους που ο εθελοντής θα συνεργαστεί.

Η βασική εκπαίδευση υποδοχής, αν και η σημασία της συχνά υποτιμάται, είναι ένα από τα βασικότερα στάδια της όλης διαδικασίας και φαίνεται να συνδέεται με την ανάπτυξη αισθήματος αφοσίωσης στον οργανισμό και διατήρηση του εθελοντή για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα.

Υπάρχουν πολλοί εναλλακτικοί τρόποι (ή και συνδυασμός τους) για να πετύχει η διοίκηση του εθελοντικού προγράμματος, αφενός να οπλίσει με τις απαιτούμενες πληροφορίες και αφετέρου να μεταδώσει τον απαραίτητο ενθουσιασμό στο νέο εθελοντή:

Μια συνάντηση που καθισσορίζει τους νέους εθελοντές και στην οποία συμμετέχει το σύνολο της διοίκησης και των εθελοντών είναι ο πιο ενδεδειγμένος τρόπος. Καλό είναι η συνάντηση αυτή να διαρκεί 3 με 4 ώρες, για να υπάρξει χρόνος για το «σπάσιμο»

του πάγου, χωρίς ταυτόχρονα να προλάβουν οι παριστάμενοι να βαρεθούν. Η οργάνωση και ο συντονισμός αυτής της συνάντησης ανήκει στον μάντζερ του εθελοντικού προγράμματος και πρέπει να οργανώνεται κάθε φορά που μια νέα ομάδα εθελοντών μπαίνει στην οργάνωση.

Για την κάλυψη των 15 σημείων που αναφέρθηκαν παραπάνω, παράλληλα με τη συνάντηση (ή και εκτός αυτής) μια σειρά από εργαλεία μπορούν να χρησιμοποιηθούν. Το έντυπο υλικό, είναι ένα από αυτά, όχι όμως για να αντικαταστήσει την προσωπική επαφή. Το βίντεο είναι ένας καλός τρόπος γνωριμίας με την οργάνωση και η προβολή του μπορεί να γίνεται και ανεξάρτητα από τη συνάντηση.

Σημαντικό εργαλείο αποτελεί το «**εγχειρίδιο εθελοντή**» που μπορεί να περιλαμβάνει συνοπτικά όλη όσα θα θέλαμε ο εθελοντής να γνωρίζει ή να καταγράψει στην πορεία. Καλό είναι το εγχειρίδιο να έχει τέτοιο σχήμα που να μπορεί ο εθελοντής να το έχει πάντα μαζί του. Στο εγχειρίδιο περιλαμβάνονται εκτός από τις απαραίτητες θεωρητικές και πρακτικές πληροφορίες για την οργάνωση και τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις του εθελοντή. Η παράδοση του εγχειριδίου είναι και η καταλληλότερη στιγμή για την υπογραφή της σύμβασης με τον εθελοντή (βλέπε παρακάτω) καθώς σηματοδοτεί την έναρξη της συνεργασίας μας.

Τέλος, θα πρέπει να ενημερώνουμε τους νέους εθελοντές για τους τρόπους με τους οποίους θα επικοινωνούμε μαζί τους και εκείνοι μεταξύ τους, όπως π.χ. μέσα από πίνακα ανακοινώσεων, email, intranet, **ενημερωτικό μηνιαίο δελτίο** κλπ.

Πολλοί οργανισμοί επιλέγουν να αντιστρέφουν τα παραπάνω στάδια οργανώνοντας παρουσιάσεις για ενδιαφερόμενους, οι οποίοι εν συνεχεία εκδηλώνουν αν το επιθυμούν επίσημα το ενδιαφέρον τους για εθελοντική εργασία και ύστερα από την επιλογή τους τοποθετούνται αμέσως στο ρόλο τους χωρίς εκ νέου να χρειάζονται την αρχική ενημέρωση/εκπαίδευση.



## ΣΥΜΒΑΣΗ ΕΘΕΛΟΝΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Στην Αθήνα, σήμερα την ... 201.. μεταξύ των:

1. Της/Του.....[νομική μορφή οργάνωσης], με την επωνυμία .....[επωνυμία οργάνωσης], που εδρεύει στη/στο ..... (περιοχή), οδός .....[αριθμός] και εκπροσωπείται νόμιμα από την/τον .....[ονοματεπώνυμο νόμιμου εκπροσώπου], ..... [ιδιότητα νόμιμου εκπροσώπου], με ΑΦΜ ....., Δ.Ο.Υ. .... (εφ' εξής «ο φορέας») και
2. Της/Του ..... [ονοματεπώνυμο εθελόντριας/εθελοντή] του .....[όνομα πατέρα], εθελόντρια/εθελοντής, κατοίκου ..... (περιοχή), οδός .....[αριθμός] κατόχου του υπλ αριθ. .... δελτίου αστυνομικής ταυτότητας, με ημερομηνία γεννήσεως .././..., τηλ. ...., e-mail: ....., εφεξής αποκαλούμενου στην παρούσα ως «εθελοντή», συμφωνούνται και γίνονται αμοιβαία αποδεκτά τα εξής:

Ο Φορέας είναι μη κερδοσκοπική και μη κυβερνητική οργάνωση και σκοπό του έχει : .....  
.....[περιγραφή αποστολής/στόχου/επιμέρους σκοπών].

Στο πλαίσιο της υλοποίησης των δράσεών του, ο Φορέας αποδέχεται την προσφορά εθελοντικής εργασίας από κάθε ενδιαφερόμενο, ο οποίος προσφέρει τις γνώσεις ή/και τις δεξιότητές του, καθώς και τον χρόνο του σε ενέργειες που επιλέγει κατόπιν ελεύθερης βούλησης και χωρίς οικονομικό ή άλλο υλικό αντάλλαγμα στον παρόντα ή μέλλοντα χρόνο. Απαραίτητη προϋπόθεση για την αποδοχή από μέρος του Φορέα της παραπάνω περιγραφόμενης εθελοντικής εργασίας, είναι η συμβολή της τελευταίας στην υλοποίηση των δράσεών που άνωτερο στόχο έχουν την επίτευξη του σκοπού του.

Για τον λόγο αυτό ο Φορέας παρέχει εντός και εκτός των εγκαταστάσεών του, τεχνογνωσία, εκπαίδευση και υλικοτεχνική υποστήριξη στους εθελοντές, προκειμένου αυτοί να προσφέρουν αβίαστα την εθελοντική εργασία τους. Παράλληλα, μεριμνά και επιδεικνύει τη δέουσα επιμέλεια, ώστε οι εγκαταστάσεις εντός των οποίων οι εθελοντές δραστηριοποιούνται να πληρούν τις νόμιμες προδιαγραφές υγιεινής και ασφάλειας, χωρίς όμως να αναλαμβάνει καμία ευθύνη και υποχρέωση ασφάλισης τους.

Με την παρούσα σύμβαση ο εθελοντής συνομολογεί και αποδέχεται τα ανωτέρω αναφερόμενα και περαιτέρω δηλώνει ότι:

- 1) Τα προσωπικά του στοιχεία που αναγράφονται στην αρχή της παρούσας σύμβασης είναι αληθή και ακριβή.
- 2) Γνωρίζει και αποδέχεται ότι τα ανωτέρω στοιχεία θα παραμείνουν στο αρχείο που τηρείται στον Φορέα και παραχωρεί στον Φορέα το δικαίωμα για χρήση, στατιστική επεξεργασία και κοινοποίηση των στοιχείων που υποβάλλει με την παρούσα, σύμφωνα με τον νόμο για την προστασία δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα.
- 3) Δέχεται να προσφέρει εθελοντικά τις υπηρεσίες του κατά το χρονικό διάστημα από.....έως .....Συμφωνείται και δηλώνεται ρητά ότι ο εθελοντής δε συνδέεται με σχέση προστήσεως, αντιπροσώπευσης ή εξαρτημένης εργασίας με τον Φορέα. Οι παρεχόμενες υπηρεσίες δεν ανάγονται στα καθήκοντα που ασκούν οι μόνιμοι υπάλληλοι του Φορέα. Ρητά δε, συμφωνείται και συνομολογείται ότι ενδεχόμενη, ρητή παράταση της παρούσας σύμβασης δεν μεταβάλλει τη φύση της παρούσας ούτε μετατρέπει την παρούσα σε σύμβαση εξαρτημένης εργασίας ορισμένου ή αορίστου χρόνου.
- 4) Ο εθελοντής δεν εντάσσεται στο έμμισθο προσωπικό ή στους εξωτερικούς συνεργάτες του φορέα και ως εκ τούτου ουδεμία απαίτηση χρηματική ή άλλης αποζημίωσης ή συναφή αξίωση έχει έναντι του φορέα.
- 5) Ρητά συμφωνείται και γίνεται αποδεκτό από τους συμβαλλόμενους ότι ο εθελοντής αναλαμβάνει συγκεκριμένα καθήκοντα. Εργάζεται για την επιτυχή διεκπεραίωσή τους υπό την επίβλεψη του φορέα, χρησιμοποιώντας τα μέσα που του παρέχονται, χωρίς να παρέχει πρόσβαση στο παραγόμενο υλικό ή σε εμπιστευτικές πληροφορίες του φορέα σε άτομα εκτός της ομάδας του φορέα.
- 6) Ο εθελοντής συμφωνεί, συνομολογεί και αποδέχεται ότι οποιοδήποτε αποτέλεσμα προκύψει ή οποιοδήποτε προϊόν παραχθεί στα πλαίσια του παρόντος από

τον εθελοντή ή με τη σύμπραξη του Φορέα και του Εθελοντή ή/και συνεργατών ή/και προστηθέντων τους, ως έργο συλλογικό, συνεργασίας ή σύνθετο, μπορεί να διατεθεί δωρεάν προς περαιτέρω χρήση και αξιοποίηση. Ως εκ τούτου ο εθελοντής, αυτοδικαίως και άνευ οποιοσδήποτε ανταλλάγματος ή αμοιβής μεταβιβάζει και εκχωρεί με το παρόν στον φορέα κάθε εξουσία και δικαίωμα επί οποιασδήποτε δημιουργικής συνδρομής του, αυτοτελούς ή όχι, στα ως άνω αποτελέσματα ή/και προϊόντα. Η εν λόγω μεταβίβαση και εκχώρηση συνοδεύεται από τη ρητή συναίνεσή του αρ. 16 του Ν. 2121/1993. Ο Φορέας καθίσταται ο αποκλειστικός δικαιούχος επί των αποτελεσμάτων ή/και προϊόντων του έργου και θα φέρει όλες τις εξουσίες που απορρέουν από αυτό, χωρίς άδεια του εθελοντή, η οποία σε κάθε περίπτωση παρέχεται ανέκκλητα δια της υπογραφής της παρούσας σύμβασης.

7) Ο Φορέας διατηρεί το δικαίωμα να καταγγείλει μονομερώς την παρούσα σύμβαση, χωρίς να καταβάλει οποιαδήποτε αμοιβή ή αποζημίωση, αν διαπιστώσει ότι δεν τηρούνται εκ μέρους του Εθελοντή οι όροι της παρούσας Σύμβασης ή ότι οι παρεχόμενες υπηρεσίες δεν συνάδουν προς τις γενικές κατευθύνσεις και οδηγίες του Φορέα ή αν ο Εθελοντής απουσιάζει αδικαιολόγητα κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του. Το ίδιο δικαίωμα και με τους ίδιους όρους έχει και ο Εθελοντής.

8) Η παρούσα Σύμβαση διέπεται από την ελληνική νομοθεσία. Για την επίλυση κάθε διαφοράς ή διαφωνίας που τυχόν προκύψει από τη σύμβαση, ως και τις σχέσεις που δημιουργούνται από αυτή, συμφωνείται από τα συμβαλλόμενα μέρη, ότι αρμόδια είναι αποκλειστικά τα δικαστήρια τ..... Τροποποίηση οποιοσδήποτε εκ των όρων της παρούσας Σύμβασης, που συμφωνούνται στο σύνολό τους ως ουσιώδεις και σπουδαίοι, γίνεται και αποδεικνύεται γραπτά σε κάθε περίπτωση τροποποίησης νομικών ή πραγματικών περιστατικών, με τη συμφωνία των συμβαλλομένων μερών, αποκλεισμένου κάθε άλλου αποδεικτικού μέσου, μη εξαιρουμένου και του όρκου. Η παρούσα Σύμβαση περιέχει το σύνολο των συμφωνηθέντων μεταξύ των μερών και υπερισχύει οποιασδήποτε προηγούμενης ή ταυτόχρονης μεταξύ τους προφορικής ή έγγραφης συμφωνίας ή ρύθμισης.

Η παρούσα συντάχθηκε σε δύο (2) πρωτότυπα, που αφού διαβάστηκαν υπογράφονται από τους συμβαλλομένους και από τα οποία το ένα παραμένει στον Φορέα, το δε άλλο λαμβάνει ο Εθελοντής.

#### ΟΙ ΣΥΜΒΑΛΛΟΜΕΝΟΙ

Για τον Φορέα	Ο Εθελοντής
<p>.....</p> <p>(σφραγίδα και υπογραφή)</p>	<p>.....</p> <p>(υπογραφή)</p>

## 10. ΕΙΔΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Η ειδική εκπαίδευση είναι η εκπαίδευση που παίρνει ο εθελοντής προκειμένου να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της περιγραφής εργασίας του. Το σχέδιο εκπαίδευσης του εθελοντή για την ανάληψη ενός ρόλου θα πρέπει να απαντά στις ερωτήσεις:

- ➔ Τι πληροφορίες χρειάζεται ο εθελοντής για να αναλάβει το ρόλο;
- ➔ Τι ικανότητες χρειάζεται για να ανταποκριθεί;
- ➔ Ποια είναι η επιθυμητή στάση ή προσέγγιση στο ρόλο;

Η ειδική εκπαίδευση μπορεί να παρασχεθεί, είτε πριν την ανάληψη εργασίας με τη μορφή ενός σεμιναρίου ή μελέτης, είτε απευθείας στο χώρο εργασίας κοντά σε κάποιο πιο έμπειρο εθελοντή ή αμειβόμενο στέλεχος.

Η ειδική εκπαίδευση του εθελοντή είναι ευθύνη του αμειβόμενου (ή και εθελοντή) που είναι υπεύθυνος και θα συνεργάζεται με το συγκεκριμένο εθελοντή, του άμεσου -δηλαδή επόπτη του. Για να αυξήσουμε τις πιθανότητες να μάθει ένας εθελοντής, είναι καλύτερο να ακολουθήσουμε το μοντέλο: «Παρατηρώ, Αναγνωρίζω, Αναλύω, Γενικεύω, Βιώνω»:

Έστω, ότι έχω επιλέξει έναν εθελοντή για να αναλάβει το ρόλο της υποδοχής σχολικών ομάδων σε ένα Κέντρο Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης. Έχει ενημερωθεί για το Κέντρο και τη δραστηριότητά του, κατά τη διάρκεια της βασικής εκπαίδευσης και έχει συμμετάσχει σε παιχνίδια περιβαλλοντικής ευαισθητοποίησης. Αρχικά, τον βάζω να με παρακολουθήσει όταν έρχεται μια σχολική ομάδα και την υποδέχομαι και να κρατήσει σημειώσεις. Στη συνέχεια κάνω μια συζήτηση μαζί του απευθύνοντας ερωτήσεις:

- ➔ Τι με είδες να κάνω;
- ➔ Τι προβλήματα αντιμετώπισα;

- ➔ Γιατί πιστεύεις ότι συνέβησαν τα προβλήματα;
  - ➔ Με ποιο τρόπο προσπάθησα να τα επιλύσω;
  - ➔ Γιατί αυτός ο τρόπος ήταν πιο αποτελεσματικός από τον άλλο;
  - ➔ Τι θα έκανες εσύ για να αποφύγεις ανάλογα προβλήματα;
- Όταν σιγουρευτούμε ότι ο εθελοντής έχει καταλάβει τι πρέπει να κάνει, αντιστρέφουμε τους ρόλους και τον παρατηρούμε εμείς ακολουθώντας την ίδια διαδικασία με τη διαφορά ότι εμείς πάλι απευθύνουμε τις ερωτήσεις.

**Ο παραπάνω ρόλος είναι ο ρόλος του μέντορα, ο οποίος για να λειτουργήσει προϋποθέτει τις παρακάτω αρχές:**

1. Σχέση εμπιστοσύνης και αλληλοσεβασμού
2. Απαιτεί χρονική δέσμευση
3. Έχει σκοπό την ανάπτυξη του εθελοντή
4. Βασίζεται σε συμφωνημένους στόχους και από τις δύο πλευρές
5. Ο μέντορας λειτουργεί ως παράδειγμα και μοντέλο συμπεριφοράς
6. Ο μέντορας προσφέρει ποιοτική αξιολόγηση στον εθελοντή
7. Ο εθελοντής προσπαθεί συνεχώς να βελτιώνεται και να εξελίσσεται
8. Σταδιακά ο εθελοντής ανεξαρτητοποιείται από την ανάγκη εποπτείας.

## 11. ΕΠΟΠΤΕΙΑ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

### Ο ρόλος του άμεσου επόπτη

Άμεσος επόπτης είναι ο αμειβόμενος (ή εθελοντής), ο οποίος είναι άμεσα υπεύθυνος για ένα συγκεκριμένο αριθμό εθελοντών. Ο άμεσος επόπτης έχει την ευθύνη της ειδικής εκπαίδευσης, εποπτείας και αξιολόγησης των εθελοντών που βρίσκονται στο εύρος ευθύνης του.

Είναι, στην ουσία, ο άνθρωπος ο οποίος ασκεί την άμεση διοίκηση του εθελοντή (ή ενός αριθμού εθελοντών). Ο άμεσος επόπτης θα πρέπει να βρίσκεται σε πολύ στενή και διαρκή συνεργασία με τον υπεύθυνο του εθελοντικού προγράμματος.

Μέρος του ρόλου του άμεσου επόπτη περιγράφεται στο κεφάλαιο που διαπραγματεύεται την ειδική εκπαίδευση. Η αξιολόγηση της δουλειάς του εθελοντή πρέπει να γίνεται πάνω σε προσυμφωνημένους στόχους. Ο επόπτης θα πρέπει να ενθαρρύνει την αυτο-αξιολόγηση του εθελοντή. Πέρα από τις ατομικές συζητήσεις ή τις ομαδικές συναντήσεις, καλό είναι να υπάρχει και γραπτή αξιολόγηση. Αυτό δεν προσθέτει γραφειοκρατία, ούτε κάνει πιο

αυστηρές τις διαδικασίες, αντίθετα δίνει αξία στον εθελοντή και τον βοηθά να παρακολουθεί και ο ίδιος την εξέλιξή του. Ο άμεσος επόπτης έχει σοβαρή ευθύνη, ως ο άνθρωπος καθημερινής επαφής με τον εθελοντή για τη διατήρηση της ικανοποίησής του.

Για να επιτύχει στο έργο της διαχείρισης της ομάδας εθελοντών, ο εργαζόμενος που έχει αυτή την ευθύνη χρειάζεται να έχει ή/και να αναπτύξει ηγετικές ικανότητες. Το παρακάτω εργαλείο αυτοαξιολόγησης ηγετικών ικανοτήτων "The Blake and Mouton Managerial Grid" θα σας βοηθήσει να ανακαλύψετε το δικό σας προφίλ ηγεσίας (βλέπε παρακάτω).

Η περιγραφή εργασίας του εθελοντή δεν είναι κάτι στατικό που δεν εξελίσσεται και δεν αλληιάζει. Ο εμπλουτισμός της εργασίας αποτελεί κρίσιμο παράγοντα ικανοποίησης και διατήρησης του εθελοντή. Οριζόντιος εμπλουτισμός σημαίνει με απλά λόγια περισσότερη δουλειά, ενώ ο κάθετος εμπλουτισμός περισσότερη ευθύνη.



## Το Πλέγμα της Ηγεσίας (Blake and Mouton Managerial Grid)

### Ερωτηματολόγιο Αυτο - Αξιολόγησης της Ηγεσίας

Παρακάτω είναι μία λίστα προτάσεων/δηλώσεων σχετικά με τη συμπεριφορά της ηγεσίας. Διαβάστε προσεκτικά κάθε μία από αυτές και στη συνέχεια, χρησιμοποιώντας την ακόλουθη κλίμακα, αποφασίστε τον βαθμό στον οποίο ταιριάζει με εσάς. Για καλύτερα αποτελέσματα, απαντήστε όσο το δυνατόν πιο ειλικρινά.

Ποτέ	Συχνά	Πάντα			
0	1	2	3	4	5

1. \_\_\_ Ενθαρρύνω την ομάδα μου να συμμετέχει στη λήψη των αποφάσεων και προσπαθώ να εφαρμόζω τις ιδέες και προτάσεις τους.
2. \_\_\_ Τίποτα δεν είναι πιο σημαντικό από την επίτευξη ενός στόχου ή έργου.
3. \_\_\_ Παρακολουθώ προσεκτικά το πρόγραμμα ώστε να διασφαλίσω ότι ένα έργο ή σχέδιο θα ολοκληρωθεί στην ώρα του.
4. \_\_\_ Μου αρέσει να καθοδηγώ τους ανθρώπους σε καινούργια έργα και διαδικασίες.
5. \_\_\_ Όσο πιο δύσκολο είναι ένα έργο, τόσο περισσότερο μου αρέσει.
6. \_\_\_ Ενθαρρύνω τους συνεργάτες μου να είναι δημιουργικοί στη δουλειά τους.
7. \_\_\_ Όταν βλέπω ότι ένα πολύπλοκο έργο είναι κοντά στην ολοκλήρωσή του, διασφαλίζω ότι έχει ληφθεί υπόψη, κάθε του λεπτομέρεια.
8. \_\_\_ Το βρίσκω εύκολο να πραγματοποιώ διάφορα πολύπλοκα έργα ταυτόχρονα.
9. \_\_\_ Μου αρέσει να διαβάζω άρθρα, βιβλία και περιοδικά σχετικά με την εκπαίδευση, την ηγεσία και την ψυχολογία και στη συνέχεια να εφαρμόζω στην πράξη ό,τι έχω διαβάσει.
10. \_\_\_ Κατά τη διόρθωση λαθών, δεν ανησυχώ για το αν θα θέσω σε κίνδυνο τις σχέσεις.
11. \_\_\_ Διαχειρίζομαι τον χρόνο μου πολύ αποτελεσματικά.
12. \_\_\_ Μου αρέσει να εξηγώ τις περιπλοκότητες και τις λεπτομέρειες ενός πολύπλοκου έργου ή προγράμματος στους υπαλλήλους μου.
13. \_\_\_ Ο καταμερισμός ενός μεγάλου προγράμματος σε μικρότερα και έτσι ευκολότερα στη διαχείριση έργα είναι δεύτερη φύση μου.
14. \_\_\_ Τίποτα δεν είναι πιο σπουδαίο από το «χτίσιμο» μίας καλής ομάδας.
15. \_\_\_ Μου αρέσει να αναλύω προβλήματα.
16. \_\_\_ Σέβομαι το όριο των άλλων.
17. \_\_\_ Το να συμβουλευτώ τους συνεργάτες μου να βελτιώνουν την αποδοτικότητά τους ή τη συμπεριφορά τους είναι δεύτερη φύση μου.
18. \_\_\_ Μου αρέσει να διαβάζω άρθρα, βιβλία και εμπορικά περιοδικά σχετικά με το επαγγελματικό μου αντικείμενο και στη συνέχεια να εφαρμόζω τις νέες διαδικασίες που έχω μάθει.

### Ενότητα Βαθμολόγησης

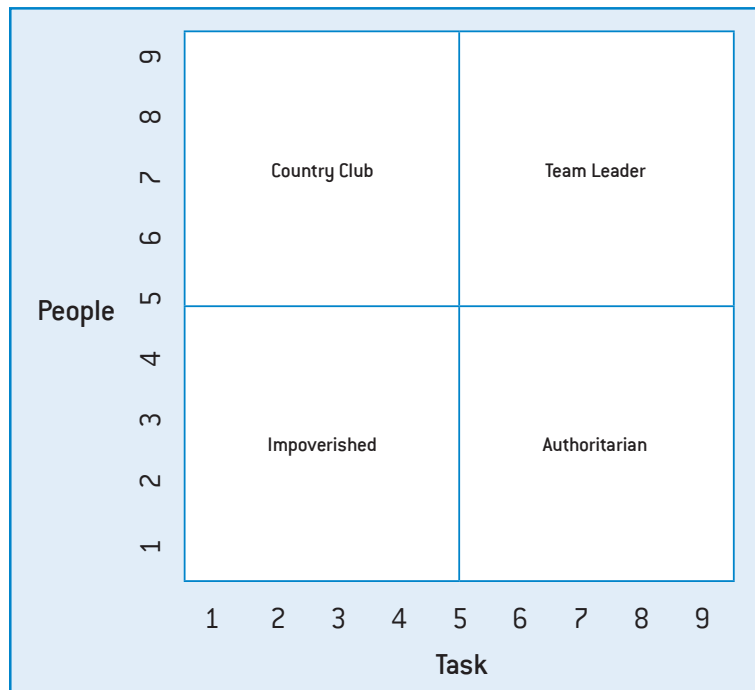
Μετά τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, μεταφέρετε τις απαντήσεις σας στα παρακάτω αντίστοιχα κενά διαστήματα.

Άτομα Ερώτηση	Έργα Ερώτηση
1__	10__
2__	11__
3__	12__
4__	13__
5__	14__
6__	15__
7__	16__
8__	17__
9__	18__
Σύνολο _____	Σύνολο _____
Χ 0.2 = _____	Χ 0.2 = _____

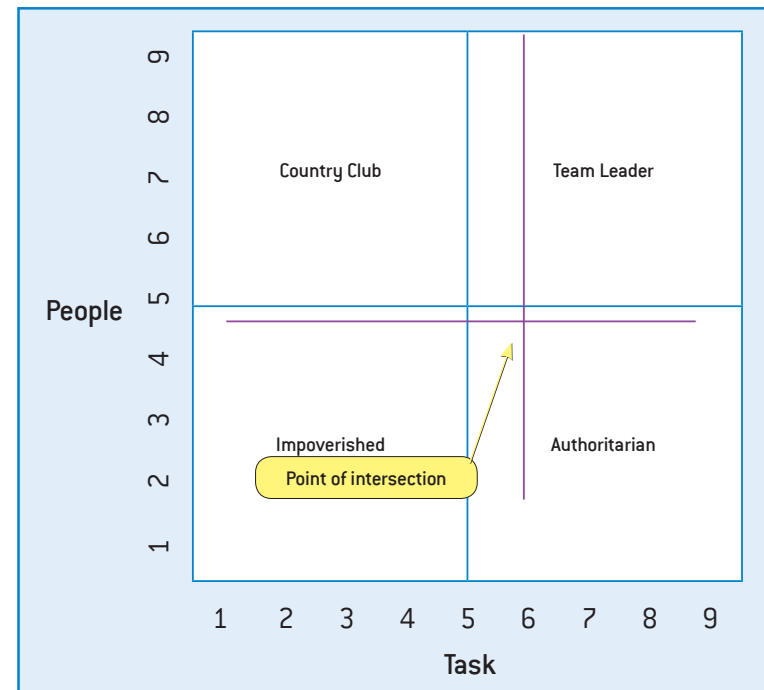


## Ενότητα Πίνακα

Σχεδιάστε τα τελικά σας σκορ στο παρακάτω γράφημα, τραβώντας μία οριζόντια γραμμή με βάση την κατά προσέγγιση βαθμολογία της στήλης Άτομα (κατακόρυφος άξονας) προς τη δεξιά πλευρά του πίνακα, όπως επίσης τραβώντας μια κατακόρυφη γραμμή με βάση την κατά προσέγγιση βαθμολογία της στήλης Έργα ως προς τον οριζόντιο άξονα και προς την κορυφή του πίνακα. Στη συνέχεια, τραβήξτε δύο γραμμές μία από κάθε κουκίδα έως το σημείο τομής τους. Η περιοχή της τομής των δύο ευθειών αντιπροσωπεύει τον τύπο ηγεσίας με βάση τον οποίο λειτουργείτε.



### Παράδειγμα



Το παραπάνω παράδειγμα αντιπροσωπεύει τη βαθμολογία 4 στην ενότητα **Άτομα** και τη βαθμολογία 6 στην ενότητα **Έργα**. Το τετράγωνο στο οποίο τέμνονται οι δύο γραμμές είναι το στυλ ηγεσίας που σας χαρακτηρίζει, στην προκειμένη περίπτωση είναι η ενότητα του **Αυταρχικού**.

### **Τα Αποτελέσματα**

Το παραπάνω γράφημα σας δίνει μια ιδέα σχετικά με το στυλ ηγεσίας που σας χαρακτηρίζει. Όμως, όπως κάθε άλλο όργανο το οποίο επιχειρεί να σκιαγραφήσει την προσωπικότητα ενός ατόμου, θα πρέπει να λάβετε υπόψη και άλλους παράγοντες, όπως το πώς σας βαθμολογούν σαν ηγέτη οι συνάδελφοι και οι υπάλληλοι σας, το αν φέρνετε σε πέρας τις εργασίες που αναλαμβάνετε, το εάν φροντίζετε τους υπαλλήλους σας, το αν συμβάλλετε στην ανάπτυξη του οργανισμού σας, κλπ.

Σας προτείνουμε να διαβάσετε πάλι τις προτάσεις/δηλώσεις της έρευνας και να εστιάσετε την προσοχή στις χαμηλές βαθμολογίες, υποβάλλοντας στον εαυτό σας το ερώτημα, «Εάν είχα υψηλότερη βαθμολογία σε αυτό τον τομέα, θα ήμουν άραγε πιο αποτελεσματικός ηγέτης;» Και εφόσον η απάντηση είναι θετική, τότε αυτό πρέπει να γίνει ένα στοιχείο ατομικής δράσης.

### **Αυταρχικός Ηγέτης (Authoritarian)**

*(Υψηλή βαθμολογία στα Έργα, Χαμηλή βαθμολογία στις διαπροσωπικές σχέσεις)*

Τα άτομα που λαμβάνουν αυτού του είδους τη βαθμολογία είναι ιδιαίτερα εστιασμένα στην παραγωγή έργου αλλιώς και σκληρά με τους υπαλλήλους τους (αυταρχικοί). Με τα άτομα αυτά δεν υπάρχει καθόλου ή υπάρχει ένα πολύ μικρό περιθώριο συνεργασίας. Όταν ιδιαίτερα εστιασμένα στην παραγωγή έργου, τα άτομα αυτά εμφανίζουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά: είναι ιδιαίτερα προσηλωμένα στα χρονοδιαγράμματα· αναμένουν από τους συνεργάτες τους να εκτελέσουν κατά γράμμα τις εντολές που τους έχουν δοθεί χωρίς συζητήσεις και ερωτήσεις· όταν κάτι πηγαίνει στραβά, τείνουν να εστιάσουν την

προσοχή τους στο ποιός είναι υπαίτιος και λιγότερο στο τι δεν πηγαίνει καλά και στο πώς μπορεί να αποτραπεί ένα αρνητικό αποτέλεσμα· ανέχονται με δυσκολία μια άποψη που θεωρούν διαφορετική (η οποία μπορεί να εκφράζει τη δημιουργικότητα κάποιου συνεργάτη), και έτσι είναι δύσκολο για τους υφιστάμενους τους να συνεισφέρουν ή να αναπτυχθούν.

### **Ομαδικός Ηγέτης (Team Leader)**

*(Υψηλή βαθμολογία στα Έργα, Υψηλή βαθμολογία στις διαπροσωπικές σχέσεις)*

Ο συγκεκριμένος τύπος ατόμου ηγείται με το θετικό του παράδειγμα και τις συμπεριφορές προωθώντας ένα ομαδικό περιβάλλον στο οποίο όλα τα μέλη της ομάδας μπορούν να επιτύχουν το μέγιστο του δυναμικού τους, τόσο ως μέλη της ομάδας όσο και ως άνθρωποι. Τα άτομα αυτά ενθαρρύνουν την ομάδα να επιτύχει τους στόχους της με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο, ενώ επίσης εργάζονται ακατάπαυστα για να ενδυναμώσουν τους δεσμούς ανάμεσα στα ποικίλα άτομα της ομάδας. Αυτά τα άτομα δημιουργούν και ηγούνται κατά κανόνα ορισμένων από τις πιο παραγωγικές ομάδες.

### **Ηγέτης Τοπικού Συλλόγου (Country Club)**

*(Χαμηλή βαθμολογία στα Έργα, Υψηλή βαθμολογία στις διαπροσωπικές σχέσεις)*

Τα συγκεκριμένα άτομα χρησιμοποιούν κυρίως το κίνητρο της ανταμοιβής προκειμένου να διατηρήσουν την πειθαρχία και να ενθαρρύνουν την ομάδα να εκπληρώσει τους στόχους της. Αντίθετα, είναι σχεδόν ανίκανα να εφαρμόσουν μέτρα καταπιεστικά, αναγκαστικά, ή άλλες διαδικασίες. Η ανικανότητα αυτή



προκύπτει από τον φόβο τους για το ότι η χρήση τέτοιων εξουσιών μπορεί να θέσει σε κίνδυνο τις σχέσεις με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας.

### **Ανεπαρκής Ηγέτης (Impoverished)**

*(Χαμηλή βαθμολογία στα Έργα, Χαμηλή βαθμολογία στις διαπροσωπικές σχέσεις)*

Είναι ένας ηγέτης ο οποίος χρησιμοποιεί τον τύπο διοίκησης «απουσία μέσω αντιπροσώπου». Αυτό γιατί δεν είναι προσηλωμένος ούτε στην επίτευξη ενός έργου αλλά ούτε και στη διατήρηση αυτού. Ουσιαστικά επιτρέπει στην ομάδα του να κάνει αυτό που η ίδια επιθυμεί και προτιμά να αποδεσμεύει τον εαυτό του από την ομαδική διαδικασία, αφήνοντας την ομάδα να υποφέρει από μια σειρά μαχών για την εξουσία.

Η πλέον επιθυμητή θέση για να βρίσκεται ένας ηγέτης κατά μήκος των δύο αξόνων είναι στις περισσότερες περιπτώσεις να έχει βαθμολογία 9 στη στήλη Έργα και 9 στη στήλη Άτομα - αυτός είναι ο Ομαδικός Ηγέτης. Όμως, μην απορρίπτετε τελείως τις υπόλοιπες τρεις κατηγορίες. Ορισμένες περιστάσεις απαιτούν κατά καιρούς την ανάληψη ηγεσίας από κάποιον που ανήκει στις υπόλοιπες τρεις κατηγορίες. Για παράδειγμα, παίζοντας τον ρόλο του Ανεπαρκούς Ηγέτη, επιτρέπετε στην ομάδα σας να βελτιώσει την πίστη στις δυνάμεις της. Εκτελέστε τον ρόλο του Αυταρχικού Ηγέτη προκειμένου να εδραιώσετε μια αίσθηση πειθαρχίας σε έναν αδιάφορο υπάλληλο. Μελετώντας με προσοχή την κάθε περίπτωση και τις δυνάμεις που την επηρεάζουν, θα γνωρίζετε σε ποια σημεία κατά μήκος του άξονα απαιτείται να βρίσκεστε προκειμένου να επιτύχετε το επιθυμητό αποτέλεσμα.

## Ο ρόλος του υπευθύνου εθελοντών

Ο υπεύθυνος των εθελοντών δεν θα πρέπει να «εξαφανίζεται» ύστερα από την τοποθέτηση του εθελοντή και τη βασική του εκπαίδευση. Θα πρέπει να δείχνει και να είναι διαθέσιμος, να μεταφέρει σε όλους τους εθελοντές την αίσθηση ότι είναι ο δικός τους άνθρωπος και είναι εκεί για ότι απρόοπτο προκύψει. **Πιο συγκεκριμένα, ο υπεύθυνος των εθελοντών:**

- ➔ Ορίζει συγκεκριμένες ώρες στις οποίες θα μπορεί να συναντά εκτάκτως εθελοντές που θέλουν να συζητήσουν μαζί του.
- ➔ Φροντίζει να συγκεντρώνεται, στο τέλος κάθε μήνα, ο αριθμός των ενεργών εθελοντών, οι ώρες εθελοντικής εργασίας που προσέφεραν, το έργο και τα επιτεύγματά τους και να αρχειοθετούνται
- ➔ Προβάλλει και αναγνωρίζει το έργο των εθελοντών και ενημερώνει για κάθε τι καινούργιο που τους αφορά ή τους ενδιαφέρει μέσα από το ενημερωτικό δελτίο και την ιστοσελίδα ή τη διοργάνωση κάποιων συναντήσεων και εκδηλώσεων.
- ➔ Συγκαλεί κατά διαστήματα συνάντηση όλων των εθελοντών χωρίς την παρουσία άιλιων αμειβόμενων στελεχών και αξιολογεί το πρόγραμμα από την πλευρά των εθελοντών.

- ➔ Συγκαλεί ανάλογες συναντήσεις, σε ατομική βάση, με τους άμεσους επόπτες.
- ➔ Διερευνά σε συνεργασία με τους συναδέλφους του την ανανέωση των περιγραφών εργασίας ή το σχεδιασμό νέων
- ➔ Εντοπίζει προβλήματα στις σχέσεις ή τη συνεργασία αμειβόμενων και εθελοντών (ή και εθελοντών μεταξύ τους) και προσπαθεί να τα επιλύσει, λειτουργώντας ως καταλύτης.
- ➔ Φροντίζει να συγκεντρώνει τις ανάγκες για επιμόρφωση των εθελοντών και να οργανώνει ειδικές εκπαιδεύσεις.
- ➔ Σε πιθανασμένη επιλογή ή τοποθέτηση του εθελοντή έχει την ευθύνη να δώσει τη λύση είτε αλληλάζοντας θέση ή ζητώντας από τον εθελοντή να διακόψει. Είναι πολύ σημαντικό να είναι καταγεγραμμένοι οι λόγοι που μπορούν να δικαιολογήσουν την «αποβολή» ενός εθελοντή και να τους γνωρίζει κάθε εθελοντής πριν ξεκινήσει να συνεργάζεται με την οργάνωση.
- ➔ Σε περίπτωση που ένας εθελοντής αποφασίζει να διακόψει προσπαθεί να εξασφαλίσει μια «συνέντευξη εξόδου» μαζί του καταγράφοντας τα αίτια αποχώρησης.

## 12. ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ

Η διατήρηση ενός εθελοντή είναι μια υπόθεση πολύ πιο δύσκολη από την προσέληψή του και είναι άμεσα συνδεδεμένη με την ικανοποίηση των αναγκών και των κινήτρων του. Ο εθελοντής που αισθάνεται σημαντικός είναι ο εθελοντής που θα παραμείνει στο εθελοντικό πρόγραμμα. Το αίσθημα της σημαντικότητας εμφανίζεται ως ένα (ή συνδυασμός) από τα παρακάτω:

1. Αίσθημα του «ανήκειν»
2. Αίσθημα μοναδικότητας
3. Αίσθημα ισχύος ή αποτελεσματικότητας

Αν ανατρέξουμε πίσω στη μελέτη των κινήτρων των εθελοντών, θα δούμε ότι ουσιαστικά οι τρεις παράγοντες αυτοί ταυτίζονται με τα τρεις κατηγορίες αναγκών της θεωρίας παρακίνησης του Mc Clelland.

Στους νέους κάτω των 30 ετών, ο εθελοντισμός φαίνεται να συνδέεται ιδιαίτερα με την προσωπική και επαγγελματική τους ανάπτυξη και εμφανίζεται συχνά με βραχυπρόθεσμη από μέρους τους δέσμευση.

Ισχυρότεροι λόγοι για την διατήρηση ενός εθελοντή (παραμονή του στο πρόγραμμα) φαίνεται να είναι η ανάπτυξη φιλικών δεσμών με άλλους εθελοντές και ιδιαίτερα με αμειβόμενα στελέχη και ο εμπλουτισμός της εργασίας τους.

Οι παράγοντες που συμβάλλουν στη διατήρηση ενός εθελοντή δεν είναι πάντα οι ακριβώς αντίθετοι από εκείνους που οδηγούν στην αποχώρησή του... Οι ισχυρότεροι λόγοι που οδηγούν στην αποχώρηση έναν εθελοντή φαίνεται να συνδέονται κυρίως με οργανωσιακούς παράγοντες και το εργασιακό κλίμα και είναι: αίσθημα εκμετάλλευσης, ανιαρή περιγραφή εργασίας, αδιαφορία ή

υπεροψία από τη διοίκηση ή/και τον άμεσο επόπτη.

Ενδιαφέρον έχει το γεγονός, ότι η «αφοσίωση» του εθελοντή στην οργάνωση οδηγεί στην παραμονή του, ενώ η «υπερ - αφοσίωση» σε αποχώρηση! Αυτό είναι αποτέλεσμα υπερ-εργασίας και είναι και ευθύνη των εργαζομένων να προστατεύουν τους υπερ-αφοσιωμένους εθελοντές από το να «καούν».

Η πρακτική αναγνώριση του έργου και της σημασίας των εθελοντών παίζει καθοριστικό ρόλο στην ικανοποίησή τους και είναι προφανές πόσο στενά συνδεδεμένη είναι με τη διατήρησή τους. Η «αναγνώριση» των εθελοντών και ότι αυτή περιλαμβάνει αποτελεί κατ' ουσία την «αμοιβή» του εθελοντή από την πλευρά της οργάνωσης.

Ένα από τα δυσκολότερα σημεία της διοίκησης των εθελοντών είναι ακριβώς η διοίκηση των «αμοιβών» τους, που βέβαια δεν είναι χρηματικές, αλλά δεν σημαίνει ότι δεν υπάρχουν. Για να μην παρεξηγηθεί η χρήση του όρου «αμοιβή», εξηγούμε πως το «ευχαριστώ» είναι η υψηλότερη αμοιβή που δίνεται στον εθελοντή, αρκεί να προσφέρεται όπως πρέπει!

### Τρόποι αναγνώρισης των εθελοντών στην πράξη

Πέρα από την καθημερινή, άτυπη και εξατομικευμένη αναγνώριση της προσφοράς του εθελοντή, μέσα από το «ευχαριστώ» και το «μπράβο», που είναι ευθύνη όλων, ο υπεύθυνος εθελοντών έχει την ευθύνη να οργανώσει ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα αναγνώρισης που θα αφορά στο σύνολο της οργάνωσης.

Για το σχεδιασμό αυτού του προγράμματος, αρκεί να ανατρέξουμε και πάλι στα κίνητρα των εθελοντών και να προγραμματίσουμε ανάλογα τις ενέργειές μας. Ο εμπλουτισμός της εργασίας που

ανανεώνει το ενδιαφέρον και η εμπιστοσύνη στην ανάληψη πρωτοβουλιών και μεγαλύτερων ευθυνών είναι, πάντως, ισχυρά δείγματα αναγνώρισης των εθελοντών και ως τέτοια εκλαμβάνονται και από τους ίδιους.

Σταθερά, η αναγνώριση του έργου των εθελοντών παρέχεται μέσα από την προβολή του έργου τους στα υλικά επικοινωνίας της οργάνωσης. Η ονομαστική αναφορά στους εθελοντές δίνει προσωπική αξία και τους προσφέρει ιδιαίτερη ικανοποίηση.

Τέλος, στο σύνολο τους οι εθελοντές, πέρα από την προσωπική τους αναγνώριση αισθάνονται την ανάγκη αναγνώρισης του «Εθελοντή» ως συμβόλου και ρόλου. Όποια μέθοδο κι αν επινοήσει η οργάνωση για αυτό το σκοπό, το σημαντικότερο από όλα είναι να υπάρχει η δέσμευση της Ανώτατης Διοίκησης. Αν θεσπιστεί, για παράδειγμα, η «ημέρα των εθελοντών» μια φορά το χρόνο και απονεμηθούν κάποια αναμνηστικά σε όλους τους εθελοντές ή κάποια βραβεία σε εκείνους που ξεχώρισαν με το έργο τους, η ημέρα αυτή θα πρέπει να θεωρείται ως η σημαντικότερη ημέρα γιορτής για την οργάνωση και όλοι θα πρέπει να είναι παρόντες με πρώτο το Διοικητικό Συμβούλιο.

**Υπάρχουν δεκάδες τρόποι για να αναγνωρίσουμε το έργο των εθελοντών μας. Αναφέρουμε μόνο μερικούς από αυτούς στη λίστα που ακολουθεί:**

1. Διοργάνωση εκδήλωσης μόνο για τους εθελοντές
2. Βραβεύσεις
3. Κάρτες γενεθλίων και προσωπικά δώρα
4. Πάρτι
5. Πρόσκληση εθελοντών σε κοινωνικά γεγονότα εκτός οργάνωσης

6. Εκδρομές
7. Συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης στα παραπάνω
8. Ενημέρωσή τους για σεμινάρια εκπαιδευτικά ή επαγγελματικής κατάρτισης
9. Κάλυψη οικονομικής συμμετοχής σε σεμινάρια
10. Συμμετοχή σε ταξίδια της οργάνωσης
11. Προώθηση αγγελιών για εργασία για θέση που ανοίγει σε κάποιου αλλοιού σε εθελοντές που θεωρούμε ότι θα είχαν τα προσόντα να τη διεκδικήσουν
12. Συστατικές επιστολές
13. Βεβαιώσεις εθελοντικής εργασίας
14. Αναμνηστικό μόνο για εθελοντές (πχ ένα μπλουζάκι της οργάνωσης)
15. Προσωπική επαφή ακόμη και αν αποχώρησαν, ιδιαίτερα σε κάποια απουσία τους πχ για λόγους οικογενειακούς ή υγείας...
16. Ομαδικές ή ατομικές εν δράσει φωτογραφίες και προβολή μέσω των social media
17. Βελτίωση του χώρου εργασίας ή χώρος αποκλειστικά για τους εθελοντές
18. Δημιουργία βίντεο με αναμνήσεις και σημαντικές στιγμές του έργου τους
19. Συμμετοχή εθελοντών σε συναντήσεις αξιολόγησης και προγραμματισμού ή συμμετοχή σε ειδικές επιτροπές διαφάνειας, εσωτερικού ελέγχου κλπ.

## 20. Εκπροσώπηση της οργάνωσης σε δημόσιες εκδηλώσεις ή τα ΜΜΕ

Αφήστε τη φαντασία σας ελεύθερη και δημιουργήστε! Βρείτε πρωτότυπους τρόπους που θα εκπλήξουν, θα διασκεδάσουν, θα συγκινήσουν τους εθελοντές σας. Ένα παράδειγμα του «ευχαριστώ» προς τους εθελοντές είναι το βίντεο που δημιούργησε η ActionAid Ελλάς στις 5 Δεκεμβρίου 2015, Παγκόσμια Ημέρα Εθελοντισμού.

<https://www.youtube.com/watch?v=f0zirQFBPfc>

## 13 συμβουλές ενός υπεύθυνου εθελοντών προς το αμειβόμενο προσωπικό

1. Ως εργαζόμενος έχεις κάποια προσωπικά κίνητρα για να βρίσκεσαι σε αυτή την εργασία. Ανακάλυψε τα κίνητρα του εθελοντή σου και προσπάθησε να τα ικανοποιήσεις
2. Επέλεξε τη δουλειά που του ταιριάζει και θα τον κάνει να νιώσει επιτυχημένος. Επιτυχημένος = ικανοποιημένος, ικανοποιημένος = συνεπής
3. Μη θεωρείς το χρόνο που αφιερώνεις για εκπαίδευση χαμένο. Θα επιστρέψει πίσω σε σένα.
4. Πρόσφερε τη δυνατότητα ανανέωσης. Αν η Μαρία βγάζει γρήγορα φωτοτυπίες δεν σημαίνει ότι πρέπει να το κάνει για τα επόμενα 10 χρόνια!
5. Μην εκμεταλλιεύεσαι τη ντροπή ή το αίσθημα ενοχής του εθελοντή που δεν μπορεί να πει «όχι». Προστάτευσε τον «εύκολο» εθελοντή από το να καεί!
6. Κάθε άνθρωπος είναι μοναδικός. Χρειάζεται προσαρμογή και ευελιξία στις ιδιαιτερότητες κάθε εθελοντή
7. Μη διστάζεις να λες «ευχαριστώ» σε κάθε ευκαιρία. Ποτέ δεν ενοχλήθηκε κανείς που υπερεκτιμήθηκε η προσφορά του
8. Θυμήσου τον εθελοντή στη γιορτή, τα γενέθλιά του ή χωρίς ιδιαίτερο λόγο!
9. Θυμήσου τον εθελοντή που περνά κάποια δυσκολία και βρίσκεται μακριά.
10. ΧΙΟΥΜΟΡ! Ο εθελοντής βρίσκεται εκεί και για σένα προσωπικά. Πρόσφερε ένα φιλικό περιβάλλον και μια ευχάριστη ατμόσφαιρα
11. Μην εκτονώνεις το άγχος ή τον εκνευρισμό σου πάνω του
12. Ζήτα του πάντα να αξιολογεί το έργο και εσένα προσωπικά και υπολόγισε αυτά που θα σου πει.
13. Αντιμετώπισέ τον ως μη αμειβόμενο προσωπικό με γνώμη στον προγραμματισμό

*Ο εθελοντής δεν είναι κάποιος που εμφανίστηκε στη ζωή σου για να σε υπηρετήσει, για να κάνει τη δουλειά σου ευκολότερη. Την ίδια στιγμή έχεις εμφανιστεί κι εσύ στη δική του ζωή με υποχρέωση να τον βοηθήσεις να αναπτυχθεί, να εξελιχθεί.*

## 13. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Η αποτελεσματικότητα του εθελοντικού προγράμματος θα πρέπει να αξιολογείται σε τακτά χρονικά διαστήματα και τα συμπεράσματα από αυτή να οδηγούν σε επανασχεδιασμό για τη βελτίωσή του.

**Μια σειρά ερωτημάτων που θα πρέπει να μπορούν να απαντηθούν χρησιμοποιώντας εργαλεία άτυπης ή ακόμη και επιστημονικής έρευνας είναι:**

- ➔ Ποια σημαντικά και μετρήσιμα αποτελέσματα είχε η συμμετοχή των εθελοντών;
- ➔ Πόσο ικανοποιημένο είναι το κοινό από τις υπηρεσίες που του παρείχαν οι εθελοντές;
- ➔ Είναι οι ενέργειες για την προσέλιξη των εθελοντών αποτελεσματικές;
- ➔ Ποιες βελτιώσεις θα μπορούσαν να γίνουν στις διαδικασίες επιλογής και τοποθέτησης;
- ➔ Πόσο χρήσιμο ήταν το πρόγραμμα υποδοχής και βασικής εκπαίδευσης;
- ➔ Ποιες από τις ενέργειες αναγνώρισης των εθελοντών ήταν επιτυχημένες; Τι άλλο θα μπορούσαμε να κάνουμε στο μέλλον;
- ➔ Ποια είναι η ικανοποίηση των εθελοντών από τη διοίκηση και επιμέρους παράγοντες της συμμετοχής τους στο πρόγραμμα;

Μέσα από τη διερεύνηση της ικανοποίησης των εθελοντών από επιμέρους παράγοντες μπορούμε να εξάγουμε πολύτιμα συμπεράσματα, ιδιαίτερα αν εμβαθύνουμε στις πιο προβληματικές πε-

ριοχές μέσα από ομάδες συζήτησης (focus groups). Αν ο οργανισμός μας απασχολεί μεγάλο αριθμό εθελοντών, το καλύτερο είναι να δημιουργήσουμε αρχικά ένα ερωτηματολόγιο που θα απαντάται ανώνυμα και μέσω της χρήσης μιας κλίμακας εκτίμησης απόψεων (π.χ. κλίμακα Likert) θα είναι εύκολη η ανάγνωση των αποτελεσμάτων του. Ενδεικτικά, μπορούμε να ερευνήσουμε αν οι εθελοντές

- ➔ Ένιωθαν σεβασμό και εμπιστοσύνη στα στελέχη
- ➔ Έβρισκαν το εργασιακό κλίμα ευχάριστο και περνούσαν καλά
- ➔ Ανέπτυξαν προσωπικές σχέσεις με άλλους εθελοντές ή το προσωπικό
- ➔ Η βασική εκπαίδευση κάλυπτε τις ανάγκες τους
- ➔ Ένιωθαν άνετα να πλησιάζουν τον υπεύθυνο εθελοντών
- ➔ Ο άμεσος επόπτης έδειχνε ενδιαφέρον για την εκπαίδευση και την προσωπική τους ανάπτυξη
- ➔ Δέχονταν τακτική και εποικοδομητική αξιολόγηση για το έργο τους
- ➔ Κινούνταν σε ένα περιβάλλον όπου μπορούσαν να εκφράσουν ελεύθερα τη γνώμη τους
- ➔ Η περιγραφή εργασίας τους δεν περιείχε μόνο δουλειές ρουτίνας
- ➔ Η περιγραφή εργασίας τους έδινε τη δυνατότητα να αναπτύξουν πρωτοβουλία





- Είχαν τη δυνατότητα αλληλαγής περιγραφής εργασίας
- Ο όγκος του έργου που τους είχε ανατεθεί ανταποκρινόταν στις δυνατότητές τους και το χρόνο που διέθεταν
- Συμμετείχαν σε συναντήσεις προγραμματισμού του τομέα στον οποίο εργάζονταν
- Είχαν την ηθική υποστήριξη και ενθάρρυνση που χρειάζονταν
- Ο χώρος εργασίας τους ήταν ευχάριστος.

Τέλος, το πρόγραμμα εθελοντών θα πρέπει να διατηρεί ένα αρχείο τεκμηρίωσης όλων των ενεργειών του και όλων των στοιχείων που έχουν καταγραφεί ανά φάση που περιγράψαμε. Ο υπεύθυνος του προγράμματος θα πρέπει να φροντίζει κατά τη διάρκεια της χρονιάς να δημιουργηθεί και ένα αρχείο με οπτικοακουστικό υλικό από τη δραστηριότητα του προγράμματος, το οποίο πέρα από υλικό αξιολόγησης και τεκμηρίωσης μπορεί να αποτελέσει και ένα εξαιρετικό υλικό προβολής του προγράμματος. Η έκδοση ενός ετήσιου απολογισμού έργου του εθελοντικού προγράμματος είναι ο πιο ενδεδειγμένος συνδυασμός τεκμηρίωσης και προβολής του. Η οικονομική αποτίμηση του εθελοντικού προγράμματος

Οι απόψεις δίστανται σχετικά με την αξία και τα ρίσκα μια τέτοιας διαδικασίας. Τα θετικά της είναι ότι αποτιμώντας οικονομικά την προσφορά των εθελοντών, παρουσιάζοντας ουσιαστικά την εργασία τους ως «διαφυγόν έξοδο», μπορούμε να δείξουμε σε εμάς τους ίδιους αλληλά και σε πιθανούς χορηγούς πόσα χρήματα εξοικονομούνται και τι θα κόστιζε στην οργάνωση για να πετύχει το έργο της αν δεν είχε εθελοντές. Τα αρνητικά της είναι ότι βλέπει τον εθελοντισμό ως απλή μη αμειβόμενη εργασία αγνοώντας τις άλλες του διαστάσεις. Κάθε οργάνωση μπορεί να εξετάσει κατά

περίπτωση αν θέλει ή όχι να κάνει αυτή την άσκηση, η οποία θα μπορούσε να είναι μια εσωτερική άσκηση μόνο χωρίς να κοινοποιείται στους εθελοντές, αν θεωρούμε ότι εκείνοι δεν θα ένιωθαν μεγαλύτερη αναγνώριση ή ικανοποίηση από το αποτέλεσμα της άσκησης αυτής.

**Υπάρχουν διάφοροι δείκτες με τους οποίους μπορούμε να μετρήσουμε την οικονομική διάσταση της εθελοντικής εργασίας, εδώ προτείνονται οι βασικότεροι:**

## Δείκτες παραγωγικότητας:

### 1. Συνολική οικονομική αξία (ΣΟΑΕ) = Εθελοντικές ώρες Χ ωρομίσθιο

Εδώ απαιτείται ασφαλώς να καταγράφουμε τις ώρες εθελοντικής εργασίας που παρέχονται στην οργάνωση και να αποτιμήσουμε σε ευρώ το ωρομίσθιο που θα αντιστοιχούσε σε αυτές αν απασχολούσαμε αμειβόμενα στελέχη. Τα ωρομίσθιο πρέπει να το ορίσει κάθε οργάνωση ανάλογα με τη φύση των εργασιών που αναλαμβάνουν εθελοντές και το επίπεδο αμοιβών των εργαζομένων μέσα στην οργάνωση. Για εργασίες που απαιτούν συγκεκριμένη εξειδίκευση ακολουθούμε συνήθως τις αμοιβές της αγοράς. Δεν χρειάζεται για κάθε περιγραφή εργασίας να προβλέψουμε διαφορετικό ωρομίσθιο, μπορούμε π.χ. να κατηγοριοποιήσουμε τις εργασίες σε εργασίες γραφείου, υπηρεσίες συμβούλου, υπηρεσίες εκπαίδευσης, εξειδικευμένες υπηρεσίες (όπως μεταφραστών, γραφιστών, ψυχολόγων κλπ).

### 2. Full time ισοδύναμο = Εθελοντικές ώρες / 1800

Εδώ αντί για αξία σε ευρώ παίρνουμε ως αποτέλεσμα αριθμό εργαζομένων πλήρους απασχόλησης στους οποίους αντιστοι-

χούν οι εθελοντές μας. Το 1800 είναι οι ώρες εργασίας ετησίως που κατά προσέγγιση εργάζεται ένας υπάλληλος πλήρους απασχόλησης.

### 3. Προστιθέμενη αξία % = $[\Sigma\text{ΟΑΕ} / (\Sigma\text{ΟΑΕ} + \text{συνολικό κόστος μισθοδοσίας})] \times 100$

Εδώ χρειαζόμαστε επιπλέον το συνολικό κόστος της μισθοδοσίας μας ως πληροφορία. Με τον παραπάνω τύπο εξάγουμε το συμπέρασμα για το ποια είναι η προστιθέμενη (οικονομική) αξία του εθελοντικού προγράμματος. Έτσι αν π.χ. το **συνολικό κόστος μισθοδοσίας το χρόνο είναι 100.000 ευρώ και η συνολική οικονομική αξία του εθελοντικού προγράμματος 10.000 ευρώ, η προστιθέμενη αξία του θα είναι 10%.**

## Δείκτες αποτελεσματικότητας:

### 4. ROI σε χρήματα: ΣΟΑΕ/Συνολική επένδυση στο πρόγραμμα

ROI (Return On Investment) είναι ο λόγος του εσόδου από την επένδυση που έχουμε κάνει προς το κόστος της επένδυσης. Είναι προφανές ότι θετικό είναι το ROI αν είναι  $>1$  καθώς μόνο τότε το κόστος του εθελοντικού μας προγράμματος είναι μικρότερο από τα οικονομική αξία που παράγει.

### 5. ROI σε εργατοώρες: Εθελοντικές ώρες/ώρες διοίκησης-εποπτείας

Στην περίπτωση αυτή κάνουμε το ίδιο όπως παραπάνω, όχι για τα χρήματα αλλά για τις ώρες εργασίας. Βλέπουμε, έτσι, τη σχέση μεταξύ των ωρών εργασίας που μας παρείχαν οι εθελοντές και των ωρών διοίκησης-εποπτείας τους που επενδύθηκαν από τον υπεύθυνο του προγράμματος και το υπόλοιπο αμειβόμενο προσωπικό.

Υπάρχουν κάποιοι ρόλοι που σε καμιά περίπτωση δεν θα έπρεπε να αποτιμώνται οικονομικά. Αυτοί είναι οι ρόλοι που σχετίζονται με τη διακυβέρνηση, οι ώρες δηλαδή που αφιερώνουν τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου ή της Γενικής Συνέλευσης για να ασκήσουν τα θεσμικά διοικητικά τους καθήκοντα (αν οι ίδιοι άνθρωποι παρέχουν εθελοντικά και άλληλες υπηρεσίες τότε οι αντίστοιχες ώρες τους αποτιμώνται κανονικά). Επίσης, θα ήταν άστοχο, αν όχι άκομψο, να προσμετράμε στις ώρες εθελοντικής εργασίας, τις ώρες εκείνες που δαπανώνται σε ακτιβιστικές δράσεις ή ευρύτερα σε ad hoc δράσεις αλληλεγγύης ή άσκησης πίεσης που δεν είναι μέρος μιας συγκεκριμένης περιγραφής εθελοντικής εργασίας. Έτσι, οι ώρες που κινητοποιημένοι πολίτες αφιέρωσαν σε μια δημόσια διαμαρτυρία για την αλλαγή ενός νόμου δεν είναι λογικό να τις αποτιμήσουμε οικονομικά, σε αντίθεση με τις ώρες του ή των εθελοντών που εργάστηκαν για να οργανώσουν τη συγκεκριμένη δράση για λογαριασμό του οργανισμού.

## Γ. ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η ανάγνωση του εγχειριδίου μπορεί να ήταν μια μοναχική υπόθεση. Όμως, δεν είσαι μόνη/ος. Υπάρχουν γύρω σου δεκάδες οργανώσεις που έχουν ακολουθήσει όλα ή κάποια από τα παραπάνω βήματα και σίγουρα έχουν διδαχτεί από τα λάθη τους ή έχουν δοκιμάσει στην πράξη με επιτυχία στρατηγικές ή εργαλεία που δεν περιλαμβάνονται σε όσα διάβασες. Υπάρχουν άνθρωποι στις οργανώσεις αυτές που μπορούν να μοιραστούν τις εμπειρίες και τις πρακτικές τους και να τις ανταλλάξουν με τις δικές σου. Μη διστάσεις, λοιπόν, να αξιοποιήσεις τη γνώση που υπάρχει γύρω σου και να χτίσεις συνέργειες. Μη διστάσεις ακόμη να ζητήσεις εθελοντές από άλλες οργανώσεις, ιδιαίτερα όταν παραστεί ανάγκη για μεγάλο αριθμό εθελοντών ή για «εκπαιδευμένο», σε συγκεκριμένους τομείς, εθελοντικό δυναμικό.

Καλή επιτυχία!

# Volunteer 4Greece



*"Το παρόν ηλεκτρονικό βιβλίο παράχθηκε ως μέρος του συνολικού έργου του Volunteer4Greece, που υλοποιήθηκε από τον Σεπτέμβριο 2015 μέχρι τον Απρίλιο 2016, με χρηματοδότηση από την Ισλανδία, το Λιχτενστάιν και τη Νορβηγία, στο πλαίσιο του Προγράμματος "Είμαστε Όλοι Πολίτες", το οποίο είναι μέρος του συνολικού Χρηματοδοτικού Μηχανισμού του ΕΟΧ για την Ελλάδα, γνωστού ως EEA and Norway Grants. Διαχειριστής Επιχορήγησης του Προγράμματος είναι το Ίδρυμα Μποδοσάκη. Στόχος του Προγράμματος είναι η ενδυνάμωση της κοινωνίας των πολιτών στη χώρα μας και η ενίσχυση της κοινωνικής δικαιοσύνης, της δημοκρατίας και της βιώσιμης ανάπτυξης".*